

Maarit Heiskari

Yhteisnavetta yhteistyömuotona

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Maa- ja metsätalouden yksikkö

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden tuotantotalous

Tekijä: Maarit Heiskari

Työn nimi: Yhteisnavetta yhteistyömuotona

Ohjaajat: Erkki Laitila & Matti Ryhänen

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 1

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten maidontuottajien on kehitettävä uusia toimintatapoja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, kuten lisäämällä yhteistyötä. Yhteistyöllä voidaan jakaa investointiriskejä ja hankkia resursseja. Jotkut maidontuottajat ovat vastanneet toimintaympäristön muutoksiin perustamalla yhteisnavetan.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä etuja yhteisnavetan osakkaat saavat yhteistyöstä. Tutkimusaineistona ovat yhteisnavetat sijaitsevat Pohjois- ja Keski-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa. Neljä niistä on avointa yhtiötä ja yksi maatalousyhtymä. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, ja tutkimus tehtiin teemahaastatteluna.

Yhteisnavetan perustamisella saatiin investointiriskiä jaettua ja yksikkökokoa kasvatettua yhdistämällä kahden tai sitä useamman tilan tuotantoresurssit. Tulosten mukaan osakkaat kokivat kustannustehokkuuden paranevan verrattuna siihen, että jokainen osakas rakentaisi oman navetan.

Yhtiömuoto oli valittu siten, että osakkailla säilyi lakisääteinen Myel-vakuutus. Tämä antaa oikeuden käyttää kaikkia maatalouslomitusjärjestelmän palveluja. Vapaa-ajan koettiin lisääntyneen ja työn olevan mielekästä nykyaikaisessa tuotantorakennuksessa.

Luottamus yhteistyökumppaneihin, hyvät vuorovaikutussuhteet ja toimiva töiden organisointi ovat onnistuneen yhteistyön perusta. Tutkimukseen osallistuneet kokivat, että yhteisnavetta on heidän kohdallaan toimiva ja onnistunut ratkaisu pienentää investointiriskiä ja työn kuormittavuutta.

Avainsanat: maidontuotanto, yhteisnavetta, yhteistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Agriculture, Ilmajoki

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Farm Management and Production Economics

Author: Maarit Heiskari

Title of thesis: Cooperation in dairy farm partnership

Supervisors: Erkki Laitila & Matti Ryhänen

Year: 2012

Number of pages: 50

Number of appendices: 1

Changing economic conditions arising from operational environment means that dairy farmers are facing changes in prices, support and technology. The milk producer has to find new ways to organize production to stay competitive. Building a joint cowshed gives cooperative farmers the possibility to divide investment risks and increase their business resources. Some dairy farmers have responded to the changes in the operational environment by establishing common production units.

The aim of this study was to discover what advantages the dairy farm partners received from their cooperation. The research information was collected by interviewing joint owners of dairy farm partnerships in Northern and Central Ostrobothnia and in Northern Savo.

The establishing of dairy farm partnerships is aimed at sharing investment risks and making larger units; by joining the production resources of two or more farms together. The farmers noticed that the production is more efficient in a common production unit, than if everyone would have built their own cowshed.

In the dairy farm partnerships the corporation had been selected in such way that all the partners could keep their farmer's pension insurances. So the complete use of the farmer's locum services was made available to them. According to the research the farmers found that their free time increased and the work was more interesting in the modern cowshed.

Successful cooperation is based on: trust in the associates, good relations between the joint owners and the effective organization of work. The participants realized that the dairy farm partnership system worked well for them. The solution was successful in decreasing the investment risks and work related stress.

Keywords: dairy farm partnership, dairy business, cooperation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
1.3 Tutkimuksen viitekehys	8
2 MAIDONTUOTANNON KILPAILUSTRATEGIA.....	10
2.1 Yrityksen kehittäminen	10
2.2 Maidontuotannon toimintaympäristö	11
2.3 Strategian luonti	12
2.4 Maidontuotannon kehityssuunnitteet.....	17
3 YHTEISTYÖ STRATEGISENA VALINTANA.....	20
3.1 Yhteistyön taloudellinen merkitys	21
3.2 Yhteistyön sosiaalinen merkitys	21
3.3 Yhteistyö maidontuotannossa	23
3.4 Yhtiömuodot yhteisnavetoissa	23
3.4.1 Maatalousyhtymä	24
3.4.2 Avoin yhtiö	25
3.4.3 Osakeyhtiö	25
3.5 Yhteisnavetan yhteistyömuodot	26
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	28
4.1 Tutkimusmenetelmä	28
4.2 Tutkimusaineisto	28
4.3 Teemahaastattelun toteutus.....	29
5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
5.1 Yhteisnavetoiden taustatiedot	30

5.2 Yhteisnavetoiden edut ja ongelmat	31
5.3 Yhteisnavetan perustamisen motiivi.....	34
5.4 Yhteistyökumppaneiden valikoituminen	35
5.5 Yhteisnavetan koon ja rakennuspaikan määräytyminen	35
5.6 Yhtiömuodon valinta.....	36
5.7 Institutionaaliset tekijät yhteisnavettaa perustettaessa.....	37
5.8 Kustannusarvion toteutuminen ja lehmäpaikan hinta	37
5.9 Työn määrä ja töiden organisointi yhteisnavetoissa.....	37
5.10 Vastuu ja erityisosaamisalueet.....	39
5.11 Voiton jako	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIONTI.....	41
6.1 Johtopäätökset.....	41
6.2 Tulosten arviointi	44
LÄHTEET	46
LIITTEET	50

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.	9
Kuvio 2. Maatilan toimintaympäristö	12
Kuvio 3. Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus	14
Kuvio 4. Yrityksen tuotantopääomat	15
Kuvio 5. Yhteisnavettamuotojen jaottelu hallinnassa olevien fyysisten tuotantoresurssien mukaan.....	26
 Taulukko 1. Maitotilojen lukumäärän kehitys tuotantosunnittain.	17
Taulukko 2. Ruotsin ja Suomen karjakokoluokkajakauma.	18

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Maatalouden rakennekehitys on ollut Suomessa Euroopan unioniin liittymisen jälkeen voimakasta. Samaan aikaan maatalouden ja myös maidontuotannon kannattavuus on laskenut. Rakennekehityksen vaikutuksesta investoinnit ovat suuria ja yksikkökooko maidontuotannossa kasvaa edelleen. Laajentamalla tilakokoa voidaan keskimääräisiä yksikkökustannuksia alentaa ja yrityksen kilpailukykyä parantaa. Yksikkökoon kasvun myötä yrityksen oma ja vieras pääoma sekä riskit kasvavat, jolloin maatalousyrittäjiltä vaaditaan yhä enemmän yrittäjyys- ja liikkeenjohtokykyä. Yrityksen johtamisen on oltava suunnitelmallista ja johdonmukaista. Strateginen suunnittelu maataloudessa tuo kilpailuetua yritykselle. Tarkkoihin suunnitelmiin ja laskelmiin perustuvat päätökset auttavat maidontuottajia pääsemään paremmin tavoitteeseen kuin pelkästään sattumanvaraisella päätöksenteolla päästäisiin. (Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

Suomalaisen maidontuotannon kilpailukyvyn parantaminen tarvitsee toimenpiteitä yksikkökustannusten alentamiseksi. Tilojen välinen yhteistyö ja verkostoituminen voivat tuoda mahdollisuuksia maidontuotannon yksikkökustannusten pienentämiseen. Tilojen välistä yhteistyötä kehittämällä voidaan maidontuotannon kannattavuutta ja kilpailukykyä parantaa sekä riskejä pienentää ja jakaa. Yhteisnavetan perustaminen voi olla yksi ratkaisu maitotilan kilpailukyvyn parantamiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä etuja yhteisnavetan perustamisella voidaan saada. Yhteisen tuotantoyksikön perustaminen on suuri kertainvestointi ja perustamisessa on otettava huomioon sen suomat mahdollisuudet ja toimintaan liittyvät uhkat. Strategian luomisella pyritään ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja käyttämään mahdollisuudet hyväksi sekä välttämään uh-

kia. Strategian luominen tuo mukanaan tietoista päämäärien asettamista ja niihin pyrkimistä. Yhteisnavetan perustaminen voi tuoda kilpailuetua osakkaille. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin.

- Mitkä tekijät vaikuttivat yhteisnavetan perustamiseen?
- Mitä etuja yhteisnavetasta koetaan saatavan?
- Miten työt ja vastuut jakaantuivat yhteisnavetassa?

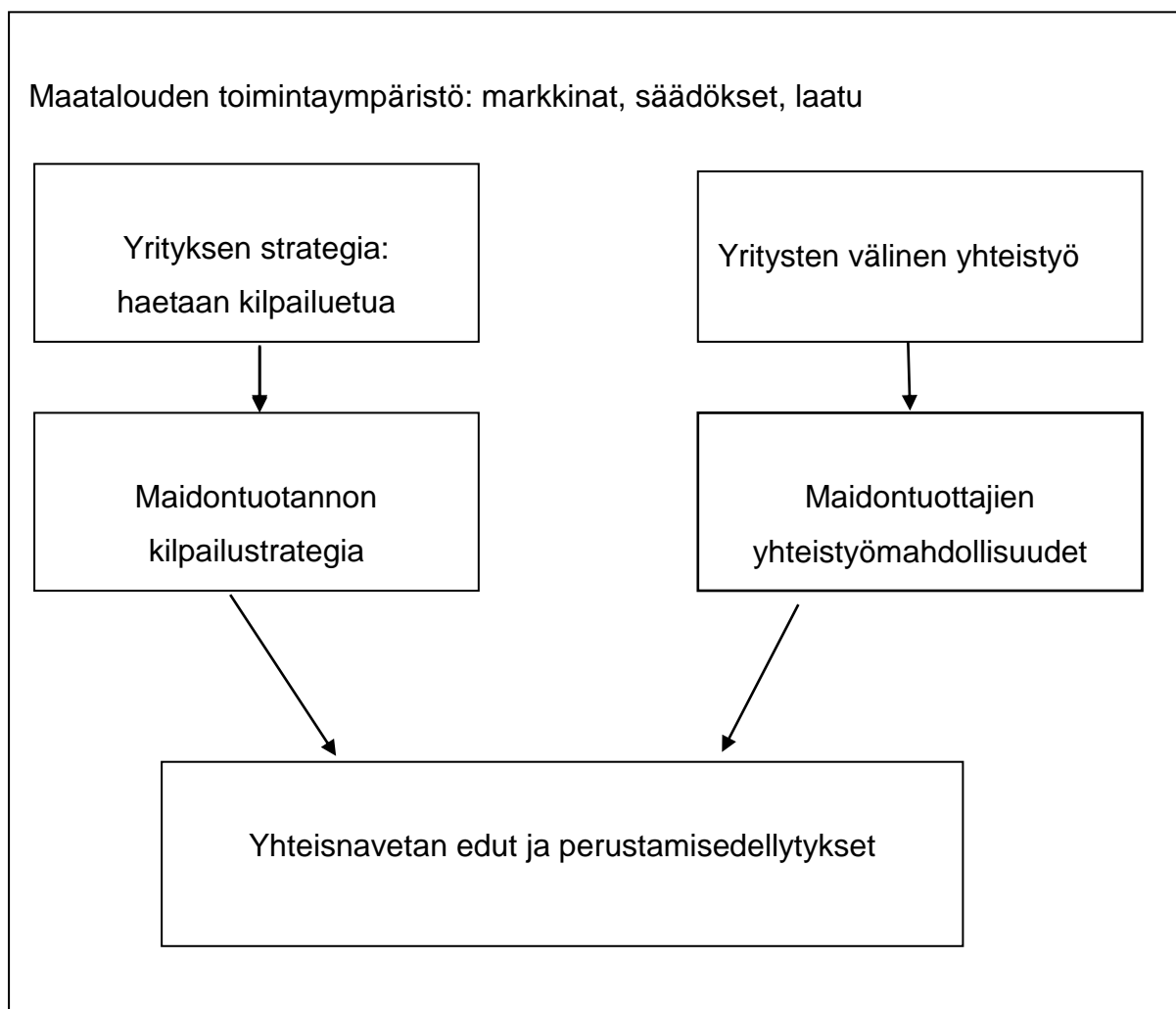
1.3 Tutkimuksen viitekehys

Euroopan unionin yhteisen maatalouspolitiikan muutospaineet ja WTO-neuvottelut lisäävät maidontuottajien riskiä. Ne vaikuttavat tuotannon kannattavuus- ja toimintaedellytyksiin pitkällä tähtäimellä. Myös markkinahintojen voimakkaat vaihtelut ovat maataloudessa nykypäivää, ja kuluttajien ostokäyttäytyminen voi muuttaa tuotannon kannattavuutta oleellisesti. (Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

Maatalous on hoidettu Suomessa perinteisesti yhden perheen yksikköinä. Tilakojen kasvaessa tilojen välisen yhteistyön kautta mahdollisesti saatava hyöty voi olla huomattava. Maidontuottajien kannalta tärkeimpiä haasteita ovat maidontuotannon kannattavuus sekä yrittäjien jaksaminen. Maatalousyrittäjien liiketoimintaosaaminen ja yrityskokonaisuuden hallinnan merkitys korostuu tulevaisuudessa. Maatalouden toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, joihin on osattava varautua, ja yrityksen strategiaa on pystyttävä uusimaan tilanteen muuttuessa. (Ryhänen, Närvä & Sipiläinen 2012, 2.)

Tutkimuksen ulkoisen viitekehyksen muodostaa maidontuotannon toimintaympäristö ja siihen odotettavissa olevat muutokset. Toimintaympäristö muodostaa yrityksen toiminnan rajat, ja EU:n liittymissopimus määrittää tilan toimintamahdollisuudet C-alueella tuotanto-oikeuksina. Pellon riittävyys muodostaa rehuntuotanto- ja lannanlevitysalan kautta tärkeän resurssin. Sisäinen viitekehys muodostuu yhteistyön eduista ja yrityksen strategiasta. Maitotiloilla tuotetaan meijereiden laatuvaatimukset täyttävää maitoa, joten erilaistamisstrategia ei ole mahdollinen. Siten

kilpailu-/perusstrategiaksi maidontuotannossa valikoituu kustannusjohtajuuden tavoittelu. Yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa suurtuotannon etuja, jotka vaikuttavat maidontuotannon yksikkökustannuksiin alentavasti.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 MAIDONTUOTANNON KILPAILUSTRATEGIA

2.1 Yrityksen kehittäminen

Yrityksen on kilpailukyvyn säilyttämiseksi kehityttävä koko ajan. Usein tämä tarkoittaa maataloudessa tilakoon kasvua. Tällöin pyritään yksikkökustannusten alentamiseen, mikä parantaa kannattavuutta ja saa aikaan kilpailuetua. Yksikkökustannusten alentaminen ja suurtuotannon etujen hyödyntäminen on mahdollista kolmella tavalla. *Ensimmäinen tapa* on käyttää maitotilan olemassa olevia resursseja nykyistä suurempaan tuotantoon. Tällä tavalla voidaan esimerkiksi lisätä tuotantoa navetassa nykyisillä resursseilla, jos tuotanto ei vielä ole optimaalista. *Toinen tapa* alentaa yksikkökustannuksia on tuotantoteknologian kehitystä hyödyntämällä korvata esim. työtä teknologialla. Jos investoinnin tuotto kattaa investointikustannuksen, on saavutettu suurtuotannon etuja. *Kolmas tapa* on hinnoitteluun liittyvät edut. Näin voidaan hankkia esim. tuotantopanoksia suurissa erissä, jolloin käsittely-, kuljetus- ym. kustannukset alenevat. (Debertin 1986, 151–153, Pyykkösen 1996, 5–6 mukaan.)

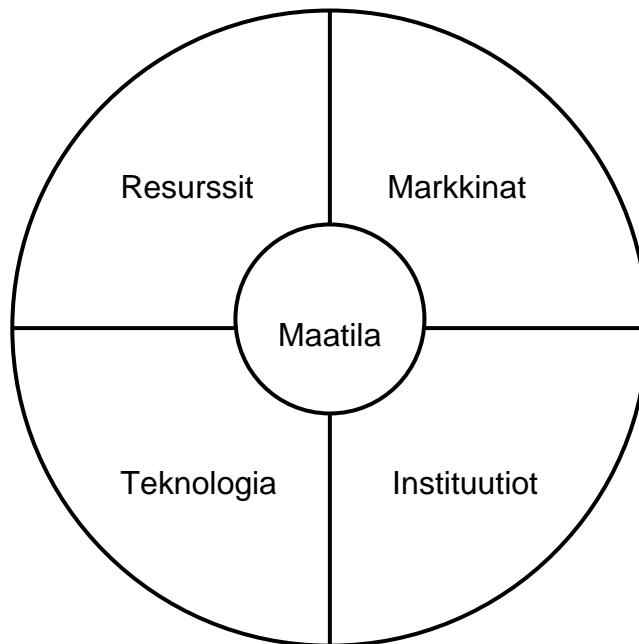
Neljäntenä suurtuotannon etuja aiheuttavana asiana pidetään poliittisia ohjauskeinoja. Investointitukia ohjataan tilakokojen kasvattamiseen. (vrt. Pyykkönen 1996, 6.) Nykyisellä maatalouden investointitukipolitiikalla kannustetaan maatiloja yhteistyöhön. Yhteisen tuotantorakennuksen rakentavien tilojen rahoitustuen enimmäismäärä on suurempi kuin perheviljelmän tuotantorakennusinvestoinnissa. (Mavi, [viitattu 14.2.2012].)

Yritystoiminnassa pääasiallisena tavoitteena on mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen saaminen. Tuotanto- ja kustannusteorian mukaan niin maatalousyrityksen kuin muidenkin yritysten tavoite on maksimoida voittoa. Maatalousyrittämisessä on kuitenkin omat erityispiirteensä, joten voiton maksimointi ei yleensä ole ainoa tavoite. Riittävä tulotaso, oman työmäärän hallinta, mielekäs työ, sekä omiin arvoihin ja ajattelutapaan liittyvät seikat voivat tuoda omat tavoitteensa maatalousyrityksen toimintaan. Kuitenkin taloudelliset motiivit yrityksen kasvussa ovat tär-

keimmät, koska muut kuin kannattavuuteen liittyvät kasvumotiivit saavat aikaan tehottomuutta tuotannossa. (Pyykkönen 1996, 3–11; Ryhänen & Sipiläinen 2009.) Viljelijöiden yhtenä tavoitteena voi olla myös maatalousyrityksen selviytyminen sekä jatkuvuus (Rantamäki-Lahtinen 2004, 46).

2.2 Maidontuotannon toimintaympäristö

Maidontuotannon toimintaympäristössä vaikuttavat neljä pääelementtiä (Kuvio 2). Nämä ovat resurssit, markkinat, teknologia sekä instituutiot. Maidontuotantoa ja tilakokoa laajennettaessa resurssit määrittävät tulevan yksikkökoon. *Resurssit* ovat peltopinta-alan, työvoiman, rahoituksen, markkinoiden, johtamistaidon sekä pääoman saatavuus. Pellon määrä muodostaa tärkeän resurssin rehuntuotanto- ja lannanlevitysalan kautta. Tilan sijainti, tuotantoalueen ilmasto-olosuhteet ja maaperä ovat resursseja, jotka vaikuttavat yrityksen tuotantomahdollisuuksiin. Työvoiman saatavuus ja johtamistaidot ovat yrittäjien jaksamisen ja tilan tulevaisuuden kannalta tärkeitä resursseja. Myös rahoituksen järjestäminen on tuotannon kehittämisen kannalta oleellinen resurssi. *Markkinat* määrittävät maidosta ja muista tuotteista saatavan hinnan sekä tuotantopanosten hinnat. *Instituutiot* toimintaympäristössä ovat tekijöitä, joiden toimintaan yksittäinen maidontuottaja ei voi vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi rahoittajat ja EU:n yhteinen sekä kansallinen maatalouspolitiikka. Instituutiot vaikuttavat maidontuottajan tuotanto- ja investointimahdollisuuksiin sekä valintoihin. *Teknologialla* ymmärretään mekaanisia, fyysisiä ja biologisia prosesseita sekä liikkeenjohdon hallintaa. (Ryhänen, Närvä & Sipiläinen 2011, 9–10.)



Kuvio 2. Maatilan toimintaympäristö (Olson 2004, 6).

Toimintaympäristön muutokset tuovat maidontuotantoon mahdollisuuksia ja uhkia. Nämä vaikuttavat menestymiseen ja tuottavuuteen tulevaisuudessa. Maidontuotannossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti teknologisen ja rakennekehityksen mukana. Yrityskoko kasvaa, ja sen mukana myös toiminnan riskit kasvavat ja kilpailu kovenee. Myös markkinat, maatalouspolitiikka ja kulutustottumukset voivat muuttua nopeasti. Näiden muutosten ennakoiminen ja ymmärtäminen ovat edellytyksiä nykyaikaisen maitotilan menestykselliseen johtamiseen. Jotta johtaminen on johdonmukaista ja perustuu tarkkoihin taloudellisiin laskelmiin ja suunnitelmiin, on yritykselle laadittava strategia. (Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

2.3 Strategian luonti

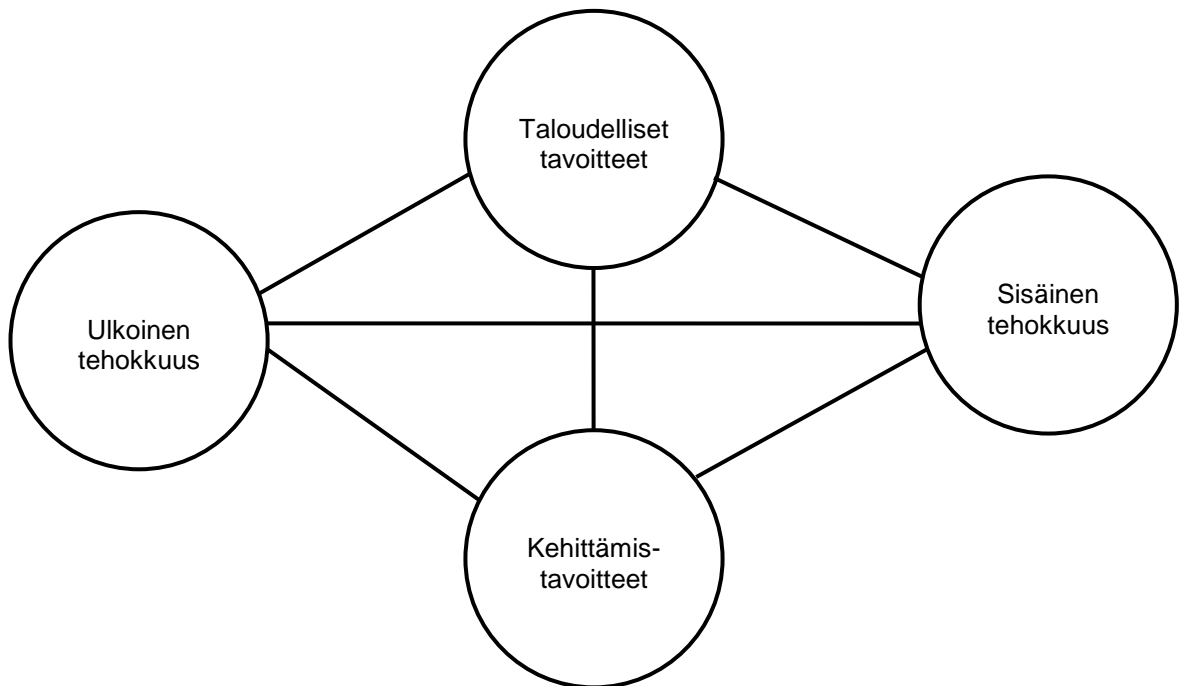
Strategian luonnissa päähuomio on tulevaisuudessa. Strategiaa laadittaessa maidontuottajan on pystyttävä ajattelemaan käytännön näkökulman lisäksi myös käsitteellisesti. Strategian luonti sisältää yrityksen sisäisiä ja ulkoisia asioita koskevien pääsuuntalinjojen määrittämisen. Maitotilojen strategian laadinnan taustalla on

kilpailutilanne. Lähtökohdan strategiselle suunnittelulle antaa missio eli yrityksen elämäntehtävä. (Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

Missio koostuu yrittäjien arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksesta. Nämä kolme elementtiä ovat peruskivet, joiden päälle maidontuotannon strategiaa aletaan rakentaa. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden erityisosaaminen ja kiinnostuksen kohteet korostuvat missiossa. Missio vastaa kysymyksiin missä yritys on mukana ja miksi, mistä yritys on vastuussa sekä mihin yritystoimintaa suunnataan. (Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat yrityksessä työskentelevien toimintaa. Samanlainen ajatus- ja arvomaailma helpottaa jokapäiväistä kanssakäymistä. Maataloudessa yrittäjien arvoja voivat olla esimerkiksi kannattavuus, yhteistyökyky, rehellisyys ja yrittäjäyys. Visio on tahtotila yrityksen tulevaisuudesta. Sen on oltava haasteellinen tavoite, johon pyritään ja yrityksessä työskentelevät ovat valmiita sitoutumaan. Maidontuotannossa visio voi merkitä yrityksen kannattavuuteen sekä tuotannon määrään ja laatuun liittyviä tavoitteita. Yrityksen toiminta-ajatus taas vastaa kysymykseen; miksi yritys on olemassa ja millä toimialalla toimitaan. Toiminta-ajatuksen tulisi vastata tulevaisuuden haasteisiin. Toiminta-ajatuksena voi olla esimerkiksi ”Kannattava ja ympäristöstään huolehtiva maidontuotantoyritys, jonka toiminta on kustannustehokasta ja kilpailukykyistä.” (vrt. Kamensky 2004, 49–56; Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

Strategisten tavoitteiden asettaminen on strategiatyön tärkein osa-alue. Tavoitteet pitää asettaa realistisesti mutta kuitenkin haasteellisesti. Yrityksessä työskentelevien sitouttaminen strategiaan on tärkeää, jotta kaikille on selvää, mikä on yrityksen suunta ja mihin pyritään. Yrityksen strategisia päätavoitteita ovat sisäinen ja ulkoinen tehokkuus, taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Strategiset tavoitteet ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa (Kuvio 3). Tavoitteiden tärkeysjärjestys voi vaihdella, mutta pitkällä aikavälillä muiden tavoitteiden on tuettava taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. (Kamensky 2004, 205–210.)

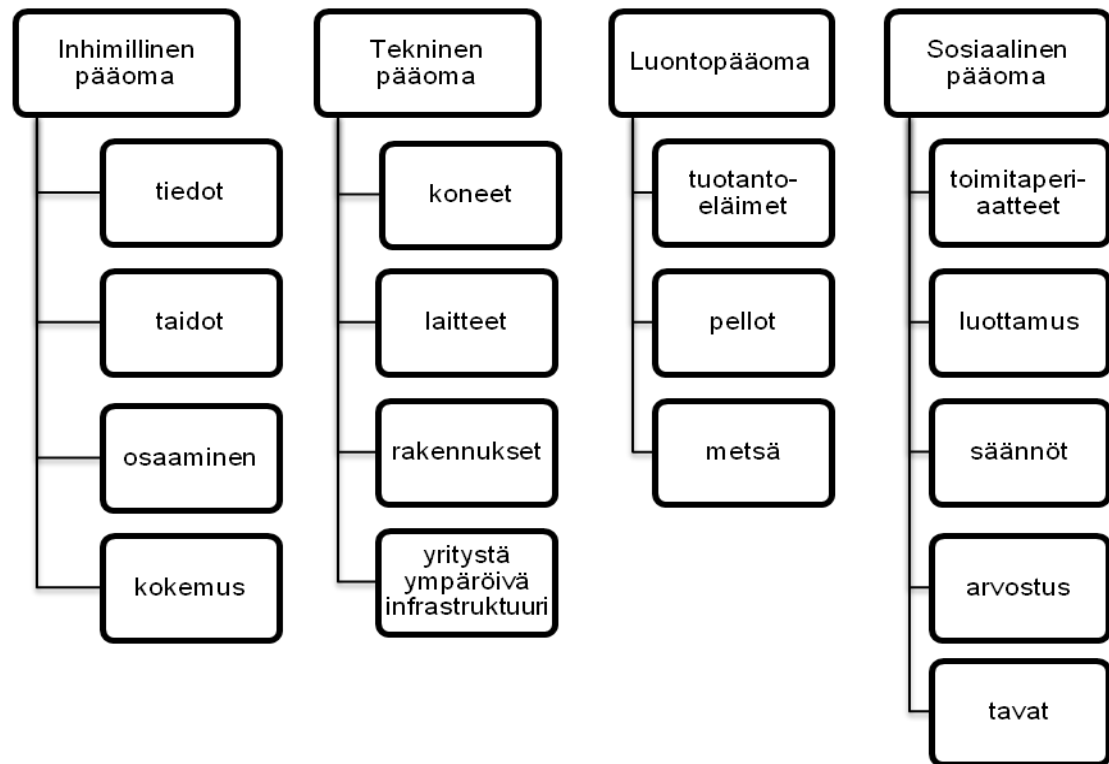


Kuvio 3. Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus (Kamensky 2004, 210).

Maidontuotannossa strategiset tavoitteet asetetaan toimiin, joilla voidaan parantaa kilpailuasemaa. Näitä toimia ovat mm. yksikkökustannusten pienentäminen, tuotteiden laadun varmistaminen sekä tuotannon tehokkuuden ja tuottavuuden nostaminen. Maidontuotannossa pitkän aikavälin strategiset tavoitteet tarvitsevat tuekseen lyhyen aikavälin tavoitteita. Näillä voidaan mitata, miten tavoitteet täyttyvät ja voidaan tarvittaessa uudistaa strategiaa, jotta pitkän aikavälin tavoitteet saavutetaan. (Ryhänen & Sipiläinen 2009.)

Kaikessa yritystoiminnassa, kuten myös maataloudessa, strategisen suunnittelun sekä pitkän tähtäimen kannattavuuden lähtökohtana on tuotannon kustannustehokkuus. Kustannustehokkuutta syntyy tuotantoon käytettävien pääomien tehokkaasta käytöstä ja kehittämisestä. Kehittäminen merkitsee yleensä tuotantopääoman laadun parantamista tai määrän lisäämistä. Kaikki tuotantopääomat eivät ole yrityksen hallussa, vaan se ostaa tuotantopanoksia, kuten raaka-aineita, palveluja, osaamista ja muita tuotannossa tarvittavaa materiaalia markkinoilta. Yrityksen tuotantoon tarvitsemasta pääomasta tunnistetaan neljä erilaista pääomalajia, joiden

kehittämisen kautta saadaan kustannustehokkuutta tuotantoon (Kuvio 4). Nämä neljä pääomajalajia ovat inhimillinen pääoma, ihmisen tekemä eli tekninen pääoma, luontopääoma ja sosiaalinen pääoma. (Saari 2006, 73–75.)



Kuvio 4. Yrityksen tuotantopääomat (Saari 2006, 74).

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan tuotannossa työskentelevien yksilöiden tietoja, taitoja, osaamista ja kokemusta. Maataloudessa ja maidontuotannossa toimitaan luonnonolosuhteiden, kuten maaperän ja ilmasto-olosuhteiden sekä eläinten kanssa. Tämä aiheuttaa oman haasteensa tuotannolle, ja kokemus sekä osaaminen ovat tiedon lisäksi hyödyllistä pääomaa. Maataloudessa teknologinen kehitys on nopeaa, joten esimerkiksi koulutuksesta saatujen tietojen ja taitojen lisäksi uusien asioiden omaksuminen ja ajan tasalla pysyminen toimintaympäristön muutoksissa on yrityksen inhimillisen pääoman kehittymistä. Tietojen, taitojen, osaamisen ja kokemuksen kautta maidontuotannossa voidaan saada teknisen- ja luontopääoman käytössä kustannustehokkuutta.

Ihmisen tekemä eli tekninen pääoma maataloudessa tarkoittaa koneita, laitteita ja rakennuksia. Teknisen pääoman kehitys on nopeaa, ja työtä helpottavia ja tehokkuutta parantavia teknologisia ratkaisuja tulee markkinoille jatkuvasti. Tekniikalla korvataan yleensä ihmistyötä, joten teknisen pääoman lisääminen helpottaa maidontuottajan fyysistä työtaakkaa ja parantaa työskentelyolosuhteita. Myös eläinten hyvinvointiin ja olosuhteisiin teknisen pääoman kehittämällä ja lisäämisellä voidaan vaikuttaa. Teknisen pääoman määrä ja laatu on sidottava tilakokonaisuuteen ja käyttömääriin, jotta pääoma on tehokkaassa käytössä.

Luontopääomalla tarkoitetaan maataloudessa eläimiä sekä peltoja ja niiden kykyä tuottaa jalostettavia tuotteita. Luontopääoman laatua kehitetään esimerkiksi jalostamalla eläimiä ja pitämällä huolta peltojen kasvukunnosta. Luontopääoman määrää lisätään hankkimalla peltoa ja lisäämällä eläinpääoman määrää.

Sosiaalinen pääoma on toimintatapoja ja periaatteita, luottamusta, yhteistyökykyä sekä kykyä toimia yhteiskunnan ja yhteisön normien ja sääntöjen mukaan. Maataloudessa voidaan sosiaalista pääomaa hyödyntämällä saada aikaan vuorovaikutusta ja kehittää yhteistyötä maatalouden toimintaympäristössä. Sosiaalinen pääoma merkitsee myös kykyä työskennellä yhteisten päämäärien hyväksi (Ruuskanen 2001, 11).

Nykyaikaisella maitotilalla tuotantoprosessien hallinta vaatii paneutumista ja osaamista. Menestymiseen maidontuotannossa ei riitä pelkkä tuotantoosaaminen, vaan myös liiketoimintaosaaminen on hallittava. Maidontuottajat, jotka hallitsevat liiketoimintaosaamisen, ovat yhteistyökykyisiä ja -haluisia. Heillä on kyky tunnistaa muutoksia toimintaympäristössään, ja heillä on paremmat menestymismahdollisuudet ja valmiudet kehittää yritystään kuin perinteisesti toimivilla maidontuottajilla. Resurssit, jotka ovat yrityksen hallinnassa tai mahdollisesti tulevaisuudessa hankittavissa, mahdollistavat yrityksen tuotannon kehittämisen. (Ryhänen ym. 2012, 5.)

2.4 Maidontuotannon kehityssennusteet

Kotieläintuotannossa tilamäärät ovat Suomessa keskimäärin puolittuneet aina kymmenessä vuodessa. Vuonna 2020 lypsykarjaa ennustetaan olevan noin 4 800 tilalla (Taulukko 1). Maidon kokonaistuotantomäärän ei kuitenkaan oleteta laskevan vuoden 2010 tasosta. (Pyykkönen, Lehtonen & Koivisto 2010, 5.) Meijereiden vastaanottama maitomäärä vuonna 2011 oli 2 190 milj. litraa (Matilda maataloustilasto 2012). Suomessa viime vuosina maidontuotanto on kasvanut hiukan C-tukialueella, varsinkin Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon ja Pohjanmaan ELY-keskusten alueilla, kun taas A- ja B-tukialueilla tuotetun maidon määrä on laskenut viime vuosina (Matilda maataloustilasto 2011).

Taulukko 1. Maitotilojen lukumäärän kehitys tuotantosunnittain. Ennusteet (trendiennuste kotieläintiloille 1995–2008 keskimääräisen vuosimuutoksen perusteella; asiantuntija-arvio viljatilojen, muiden maatilojen ja kaikkien maatilojen osalta) vuoteen 2020 (Pyykkönen ym. 2010, 6).

	1995	2000	2005	2008	Ennuste 2020	Muutos 1995–2008
Lypsykarjatilat	32 480	22 913	16 495	12 455	4800	–61,70 %
Muut nautakarjatilat	9 394	5 349	4 508	4 030	1 750	–57,10 %
Sikatilat	6 249	4 316	3 165	2 309	900	–63,10 %
Siipikarjatilat	2 239	1 231	976	762	260	–66,00 %
Viljatilat	29 294	27 510	28 563	28 478	n. 22 000	–2,80 %
Muut maatilat	15 906	16 577	15 810	17 768	n. 15 000	11,80 %
Kaikki maatilat	95 562	77 896	69 517	65 802	45 000	–31,10 %

Lehmien keskituotoksen odotetaan nousevan 1,5–2 % vuosittain. Tällöin tarvitaan vuoden 2010 maidon kokonaistuotantomäärän tuottamiseen vuonna 2020 noin 240 000 lehmää noin 10 000 litran keskituotoksella. Suomen maidontuotannon kehityksen odotetaan seuraavan Ruotsin tilakokojen kehitystä karjakoon kasvussa (Taulukko 2). Vuonna 2005 Ruotsissa kokoluokaltaan 30–50 lehmän tiloilla tuotettiin 26 % maidosta. Suomessa vastaavaan 26 %:n osuuteen maidontuotannosta samassa 30–50 lehmän karjakokoluokassa oli päästy vuonna 2010. Tämän ennusteen mukaan vuonna 2020 Suomen kokonaistuotannosta tuotettaisiin maitoa

yhteensä noin 58 % yli 50–100 ja yli 100 lehmän karjoissa. Vuonna 2020 maitoa tuottavista tiloista noin 30 prosentilla olisi yli 50 lehmää. (Pyykkönen ym. 2010, 7–9.)

Taulukko 2. Ruotsin ja Suomen karjakokoluokkakajakauma (Pyykkönen ym. 2010, 8).

	Ruotsi 1995	Suomi 2010	Ruotsi 2005
Alle 10 lehmää	3 %	3 %	1 %
10–20 lehmää	14 %	20 %	5 %
20–30 lehmää	23 %	24 %	11 %
30–50 lehmää	33 %	26 %	26 %
50–100 lehmää	20 %	21 %	33 %
Yli 100 lehmää	7 %	6 %	25 %

Tulevaisuudessa maidontuotannon haasteita ovat maatalouspolitiikan epävarmuus, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja lisääminen sekä yksikkökoon kasvun myötä vähenevä tilamäärä (Rajaniemi 2008, 18–20). Maidontuotannon kilpailukykyyn vaikuttavat maidon ja sivutuotteiden hinnat ja tuotantokustannukset. Maidontuottaja ei voi vaikuttavat tuotteiden ja tuotantopanosten hintoihin, joten maidontuotannossa kilpailuetu muodostuu pääasiassa kustannusjohtajuuden kautta. Maidontuottajat, jotka pystyvät tuottamaan maitoa muita alhaisemmilla tuotantokustannuksilla, ovat kilpailukykyisimpiä. Maidontuottajat, joiden tuotantokustannukset ovat korkeat pitkällä aikavälillä, joutuvat lopettamaan tuotannon. Maailmalaaajuisessa mittakaavassa tämä merkitsee maidontuotannon siirtymistä kilpailukyvyttään huonoilta alueilta hyvälle alueille. (Ramanovich & Hemme 2006, 275; Peltola, Ylätaalo & Ovaska 2010, 1–3 mukaan.)

Oman haasteensa tuo maitokiintiöjärjestelmän purku vuonna 2015. Kiintiöiden poistumisen myötä EU:n alueella maidontuotannon ennustetaan kasvavan ja hinnan laskevan. Suomi on saanut EU:n komissiolta luvan maksaa pitkäaikaista kansallista tukea C-alueelle. Tuen maksamisen ehtona on, että tuki ei saa lisätä tuotantoa, joten C-tukialueella tuotantorajoite säilyy kiintiöjärjestelmän purkamisen jälkeenkin jossakin muodossa. (Ryhänen, Sipiläinen & Pyykkönen 2011, 15.)

Yrityskokoa kasvattavat maidontuottajat tarvitsevat lisää resursseja, kuten peltoa, työvoimaa ja pääomaa. Joidenkin resurssien niukkuus voi tuoda rajoitteita yksittäisten tilojen kasvulle. Esimerkiksi osaavan työvoiman, pellon sekä pääomien saatavuus voivat estää joidenkin maitotilojen kasvua ja kehittymistä tulevaisuudessa. (Paavilainen 2012, 34.)

Yhteistyömuotojen kehittäminen maitotilojen välillä voi pienentää investointiriskiä ja lieventää rajoitteita. Remeksen ym. mukaan (2003, 112) yhteistyö lisääntyy tulevaisuudessa ja tilojen välinen yhteistyö on yksi suurten tuotantoyksiköiden menestystekijöistä. Tilakoon kasvun myötä yhtiömuotoisten maidontuotantoon erikoistuneiden tilojen ennustetaan lisääntyvän perheviljelmämuotoisten tilojen yhteistyön kautta (Rajaniemi 2008, 89).

3 YHTEISTYÖ STRATEGISENA VALINTANA

Verkostoituminen ja yhteistyö ovat nykymaailmassa välttämätön osa yritysten toimintaa. Teknologian kehitys ja tehokkuuden tavoittelu lisäävät yhteistyön tarvetta myös maitotiloilla. Tilakokojen kasvaessa tuotantoon tarvittavien resurssien määrä lisääntyy, joten yhteistyöllä ja verkostoitumalla voidaan saada uusia ratkaisuvaihtoehtoja maitotilojen kehittämiseen.

Yritysten välisellä verkostoitumisella tarkoitetaan erilaisia yhteistyösuhteita yritysten kesken. Yhteistyöyritysmalleja ovat mm. yhteistyörenkaat, yhteisyritykset, yhteiset yksiköt ja kehittämisrenkaat. Mitä syvempää yhteistyö yritysten kesken on, sitä suurempi sen strateginen merkitys on yritykselle. Verkostoitumisen ja yhteistyön kautta yritys pyrkii saamaan kilpailuetua, mikä on yrityksen taloudellisen menestyksen takana. (Toivola 2006, 15.)

Maatilojen välisiä yhteistyömuotoja on useita erilaisia. Yleisin yhteistyömuoto on koneiden ja laitteiden yhteisomistus. Koneita ei välttämättä kannata omistaa yksin, vaan yhteinen kone sopivan yhteistyökumppanin kanssa pienentää kustannuksia. Toiseksi yleisintä yhteistyötä on koneketjujen käyttö. Esimerkiksi säilörehun korjuussa toisiaan täydentävät koneet tehostavat työtä. Tilojen välistä yhteistoimintaa voidaan tehdä myös erikoistumalla johonkin tiettyyn työhön. Näin voidaan esimerkiksi investoida tehokkaaseen kasvinsuojeluruiskuun ja tehdä sopimuksia lähialueen viljelijöiden kanssa ruiskutuspalveluista. Joku toinen taas voi investoida johonkin muuhun tehokkaaseen koneeseen tai laitteeseen ja myydä ostopalveluna työtä lähialueen yhteistyökumppaneille. Tuotannollinen yhteistyö, kuten yhteisnavetta tai vasikkakasvattamot, on vielä melko harvinaista. Yhteistyön tekeminen kuitenkin lisääntyy kaikissa yhteistyömuodoissa. (Pyykkönen & Tiilikainen 2009, 40–42.)

3.1 Yhteistyön taloudellinen merkitys

Yritysten verkostoitumisella tavoitellaan kustannustehokkuuden paranemista, mistä seuraa kilpailuetua yritykselle. Yhteistyöllä pyritään taloudellisen riskin pienentämiseen ja jakamiseen. Verkostoitumisessa on kysymys strategisesta ajattelusta, jossa pyritään tuottamaan lisäarvoa yritykselle solmimalla kumppanuuksia. Hyötyinä yhteistyön lisääntymisessä ja verkostoissa ovat myös oppiminen ja informaation hankkiminen. (Vesalainen 2006, 16–17.)

Tuotannollinen yhteistyö laajentuessaan ja syventyessään tuo mukanaan muutoksia yrityksen toimintastrategiaan ja -logiikkaan sekä kilpailuympäristöön. Tämä mahdollistaa yrityksen keskittymisen ydinosamisalueeseensa. Yhteistyö tuo yritykseen täydentävää osaamista, joten kaikkea ei tarvitse osata eikä tehdä itse, vaan osa prosesseista voidaan mahdollisesti ulkoistaa yhteistyökumppaneille. (Toivola 2006, 14–15.)

Yhteistyökumppanin kanssa tärkeimpiä menestystä selittäviä tekijöitä ovat luottamus kumppaniin sekä selvät päämäärät ja tavoitteet. Myös kumppaneiden yhteensopivuus ja yhteistyön osapuolten kyky saavuttaa määritetyt odotukset luovat menestystä yhteistyöhön. Menestyksen ja kannattavuuden kannalta yritykselle on tärkeää, että yhteistyö johtaa yrityksen jatkuvaan kehittymiseen. (Vesalainen 2006, 20–22.)

3.2 Yhteistyön sosiaalinen merkitys

Verkostoituminen ja yhteistyö ovat pohjimmiltaan aina ihmisten välistä vuorovaikutusta. Näin yrityksen toiminta ei ohjaudu pelkästään yrityksen intressien ohjaamana, vaan takana on osaksi sosiaalisen verkoston ohjausta. Yrityksen toimintakyvyn kannalta on tärkeää henkilöiden sitoutuminen, motivaatio sekä käyttäytyminen. Nämä samat tekijät ohjaavat myös verkostojen toimintaa. Luottamus, avoimuus, oppiminen sekä yhteisten näkemysten luominen ovat yhteistyön toimivuuden kannalta olennaisia asioita. (Vesalainen 2006, 51.)

Luottamus on yksi sosiaalisen pääoman elementeistä. Ihminen voi ainoastaan ansaita luottamuksen, sitä ei voi ostaa eikä lainata, mutta menettää sen voi. Luottamusta herättäviä ominaisuuksia ihmisessä ovat rehellisyys, kyvykkyys, ennakoi vuus ja inspiroivuus. Luottamus, joka on ansaittu, ei ole keneltäkään toiselta pois, vaan se tuottaa uutta luottamusta. Luottamuksen tuloksena syntyy arvostusta ja kunnioitusta. Luottamuksen rakentuminen ihmisten välille on pitkäkestoinen prosessi. Se edellyttää yhteistä ajatusmaailmaa, tunnetta siitä, että toinen ei yritä käyttää toista hyväksi sekä vastavuoroisuutta. Luottamus yrityksissä ja verkostoissa on ihmisten välistä luottamusta, joka syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. (Harisalo & Miettinen 1995, 21–26; Vesalainen 2006, 52–53.)

Luottamus strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna on luottamusta kumppanin kehittymiskykyyn ja haluun, riskinotto kykyyn, innovatiivisuuteen sekä kykyyn ja haluun uudistua toimintaympäristön muutoksissa. Nämä ominaisuudet vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen ja tuovat mahdollisuuksia yrityksen tulevaan toimintaan. Operatiiviset ominaisuudet ovat jokapäiväisessä vuorovaikutussuhteessa eteen tulevia asioita. Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna luottamusta tuottavat toimintavarmuus, laaduntuottokyky, ongelmanratkaisukyky ja joustavuus. Nämä ovat vahvuuksia yrityksen toiminnassa. (Vesalainen 2006, 53.)

Luottamusta voidaan rakentaa vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus on tärkeä osa jokapäiväistä työskentelyä. Parhaimmillaan vuorovaikutus on sitä, että yhteistyökumppanit arvostavat toisiaan ja ovat avoimia ja vastaanottavia. Toisessa ääripäässä on vaativa, määräävä ja yksipuolinen, huono vuorovaikutussuhde. Tämä ei voi olla vallitseva tila pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. Luottamus perustuu yhteistyökumppaneiden yhteiseen näkemykseen ja ymmärrykseen sekä tulevaisuudesta että jokapäiväisestä toiminnasta. Yhteistyökumppaneiden on pystyttävä ymmärtämään toistensa näkökulmia. Tämä ymmärrys voi syntyä vain keskusteluyhteyden ja hyvän vuorovaikutussuhteen kautta. Sosiaalisissa suhteissa vaikuttavat elementit luottamus, vuorovaikutus sekä oppiminen ovat yhteistyön sosiaalista pääomaa, jolla on suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Tätä sosiaalista pääomaa ei voi mitata rahassa. (Vesalainen 2006, 54.)

3.3 Yhteistyö maidontuotannossa

Ennusteiden mukaan maitotilojen koko kasvaa. Yhteistyöllä tavoitellaan kustannustehokkuutta, joka tuo mukanaan kannattavuutta. Yhteistyötä voidaan tehdä eri tuotantosuuntien kesken: mm. maidontuottajat voivat ostaa rehuviljaa lähialueen kasvinviljelijöiltä, ja he puolestaan voivat hankkia karjanlantaan maitotiloilta. Maatalousyrittäjät voivat tehdä koneyhteistyötä, ulkoistaa eri toimintoja ja toimia itse urakoitsijana. (Pyykkönen & Tiilikainen 2009; 40–42 Pyykkönen ym. 2010,5–9.)

Yrityskoon kasvattaminen edellyttää pellon, työvoiman ja rahoituksen hankintaa. Se ei ole aina mahdollista yksin toimivalle, mutta sopivan yhteistyökumppanin kanssa se voi onnistua. Maitotilojen yhtiömuotoiset yhteenliittymät ovat yleistyneet viime vuosina. (Paavilainen 2012, 34.) Maidontuotannossa yhteistyömuotoja voivat olla esimerkiksi vuokranavetta, maidontuotantorengas ja yhteisnavetta. Yhteisnavetta on kahden tai sitä useamman osakkaan yhdessä perustama yritys, jossa tuotetaan maitoa yhteisessä tuotantorakennuksessa. (Kirkkari 1999, 43–47.)

Yhteisnavetan perustamisen tavoitteena on saavuttaa hyötyä yhteistyöllä. Yhteistyön tavoitteena voi olla investointiriskin ja -kustannusten jakaminen, vastuun jakautuminen usean osakkaan kesken, tehokas tuotanto, joustoa työhön ja vapaa-ajan lisääntyminen. (Mustonen 2009; Murtomaa-Niskala 1999.)

3.4 Yhtiömuodot yhteisnavetoissa

Yhteistyön syventyessä yhteisnavetaksi on löydettävä sopiva yhtiömuoto. Yhteisnavetta voi olla yhtiömuodoltaan maatalousyhtymä, kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö tai osakeyhtiö. Yhtiön perustavat osakkaat, ja he valitsevat yhtiömuodon omien tarpeidensa mukaan.

Laitilan (2009) mukaan yhtiömuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat

- yritykseen tulevien osakkaiden määrä
- osakkaiden henkilökohtainen riskinsietokyky

- osakkaiden mahdollisuus ja oikeus osallistua päätöksentekoon
- voitonjako
- hallinnoimisen ja perustamisen helppous
- verotukselliset tekijät
- tarpeiden muuttuessa yhtiömuodon muuttamisen tai osakkuudesta luopumisen mahdollisuus.

Näiden lisäksi institutionaaliset tekijät, eli rahoittajien ja maataloustukijärjestelmän sekä omistajien eläketurvaan vaikuttavat seikat, on otettava huomioon yhtiömuotoa valittaessa. Yhtiömuotoisia maatalousyrityksiä verotetaan maatilatalouden verolain (MVL) mukaan maksuperusteisina. (Paavilainen 2012, 36.) Maatalousyrittäjät, joilla on pakollinen Myel-vakuutus, voivat saada lomituspalvelulain mukaista vuosilomaa, sijaisapua tai maksullista lomituspalvelua oman tehtäväosuuteensa oikeuttavan määrän (Mela 2012a, [Viitattu 14.2.2012]).

3.4.1 Maatalousyhtymä

Maatalousyhtymä syntyy, kun osakkaat päättävät hyödyntää taloudellisesti yhteisesti hankittua tai omistuksessa olevaa omaisuutta. Maatalousyhtymä ei ole itsenäinen oikeushenkilö. Se ei voi hankkia omaisuutta tai velkaa, vaan yhtymän osakkaat vastaavat yhtymän vastuista. Osakkailta vaaditaan yksimielisyyttä, koska päätökset tehdään aina yhdessä. Maatalousyhtymää käytetään usein vaiheittaisissa sukupolvenvaihdoksissa ja perhepiirissä tapahtuvassa maatalousyrittämisessä. Varsinaista yhtymäsopimusta ei vaadita, mutta se voidaan ja kannattaa selvyiden vuoksi tehdä. Voitonjako voidaan tehdä omistuosuuksien tai muun sopimuksen mukaan. Maatalousyhtymässä verotettava tulo jaetaan omistajien ansio- ja pääomatuloksi. (Paavilainen 2012, 35.)

3.4.2 Avoin yhtiö

Avoin yhtiö on vähintään kahden osakkaan perustama itsenäinen oikeushenkilö, joka voi hankkia nimiinsä omaisuutta ja velkaa. Avoimessa yhtiössä tehdään kirjallinen yhtiösopimus, jossa määritetään osakkaiden keskinäiset suhteet. Avoimen yhtiön hallinnointi ja perustaminen on helppoa, koska sillä ei ole lakisääteistä hallintorakennetta. Yhtiösopimuksessa kannattaa sopia kattavasti asioista, tehdä yhtiölle yhteiset pelisäännöt, mihin voidaan vedota mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Verotuksellisesti avoin yhtiö on kuten perinteinen maatalousyrittäjä, jossa verotettava tulo jaetaan omistajille ansio- ja pääomatuloksi. Myös avoimessa yhtiössä vaaditaan täyttä yksimielisyyttä toiminnassa. Tämä voi tuoda omat vaikeutensa tuotantoon, jos joku osakkaista ei halua osallistua yhtiön kehittämiseen. (Laitila 2009; Paavilainen 2012, 36.)

3.4.3 Osakeyhtiö

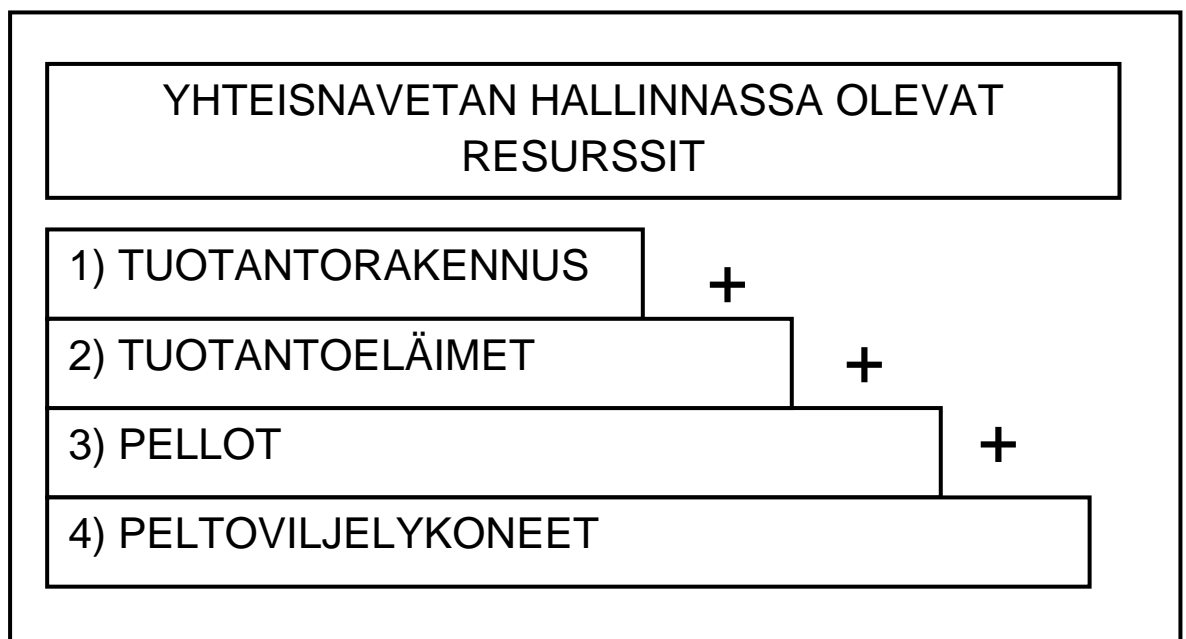
Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, ja se on myös oma verotuksellinen yksikkönsä. Osakeyhtiön toimintaa säädetään osakeyhtiölaissa. Osakeyhtiö voi hankkia omaisuutta ja velkaa nimiinsä. Osakkaat eivät ole vastuussa omistuksensa perusteella henkilökohtaisesti yhtiön vastuista, ainoastaan omalla sijoitetulla osakepääomallaan. Käytännössä kuitenkin omistajat ovat usein henkilökohtaisella omaisuudellaan taanneet yhtiön velkoja, joten takaussitoumuksen kautta voi taloudellinen vastuu syntyä. (Paavilainen 2012, 34–36.)

Osakeyhtiöstä voidaan ottaa varoja palkkana, osinkoina tai osakaslainana. Osakkaiden saama palkkatulo on normaalia ansiotuloa. Osakeyhtiö maksaa yhtiölle jäävästä verotettavasta tulosta yhteisöveron. Osakeyhtiössä kannattaa laatia kattava osakassopimus, joka määrittää osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen kanssa

toiminnan raamit. Tämänhetkisten lakien mukaan osakeyhtiön osakas voi saada Myel-vakuutuksen tiettyjen ehtojen mukaan.¹ (Paavilainen 2012, 34–36.)

3.5 Yhteisnavetan yhteistyömuodot

Yhteisnavetan yhteistyömuodot voidaan eritellä sen mukaan, mitä tuotantoresursseja niiden hallinnassa on. Tuotantoresursseja ovat tuotantorakennus, eläimet, pellot, koneet ja tuotanto-oikeudet. Yhtiö voi maksaa tuotantoresurssien omistajille vuokraa näistä resursseista tai ostaa palveluita ulkopuolelta tai osakkailta. Kämäräisen ja Pieviläisen (2011, 10–12) mallissa (Kuvio 5) yhteisnavetat on jaoteltu neljää osaan.



Kuvio 5. Yhteisnavettamuotojen jaottelu hallinnassa olevien fyysisten tuotantoresurssien mukaan (Kämäräinen & Pieviläinen 2011, 11).

¹ Lain mukaan osakeyhtiön osakas kuuluu MYELin piiriin, mikäli hän työskentelee yhtiössä johtavassa asemassa ja omistaa yli 30 prosenttia osakkeista tai hänellä on hallussaan yli 30 prosenttia osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Lisäksi edellytetään, että henkilö tekee MYEL-vakuutettua työtä myös käytännössä. MYELin mukaan vakuutetaan edelleen myös johtavassa asemassa työskentelevä osakas, joka omistaa yhdessä avio- tai avopuolisonsa kanssa tai samassa taloudessa asuvan, ylenevässä tai alenevassa polvessa itselleen suoraan sukua olevan henkilön kanssa yli 50 prosenttia osakkeista tai yli 50 prosenttia osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. (Mela 2012b, [Viitattu 30.3.2012].)

Malli 1. Yhteisnavetan hallinnassa ovat ainoastaan tuotantorakennus. Muut tuotantoresurssit, kuten pellot, koneet, tuotantoeläimet sekä tuotanto- ja tukioikeudet ovat osakkaiden omassa omistuksessa. Näistä yritys maksaa vuokraa omistajille ja ostaa rehut ja muut tuotantopanokset osakkailta tai ulkopuolisilta.

Malli 2. Yhteisnavetan hallinnassa ovat tuotantorakennus, tuotantoeläimet ja tuotanto-oikeus (maitokiintiö). Pellot ja tukioikeudet sekä koneet ovat osakkaiden omistuksessa. Yhteisnavetta ostaa tarvittavat rehut osakkailta tai ulkopuolisilta.

Malli 3. Yhteisnavetan hallinnassa ovat tuotantorakennus, eläimet ja pellot. Tukioikeudet ovat yhteisnavetalla, joka hakee EU-tuet. Yhteisnavetta maksaa vuokraa pelloista omistajille. Konetyöstä maksetaan sovittu hinta.

Malli 4. Yhteisnavetan hallinnassa ovat tuotantorakennus, eläimet, pellot ja koneet sekä tuotanto-oikeudet. Yhteisnavetta maksaa vuokrapelloista vuokraa omistajille.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustoimintaa tehdään empiirisenä ja teoreettisena tutkimuksena. Empiirinen tutkimus perustuu havainnointiin ja mittaamiseen. Teoreettinen tutkimus on jo olemassa olevan aineiston tutkimista ja analysointia. Empiirinen tutkimustyö jakaantuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän tyypillisiin piirteisiin kuuluu mm., että tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160–161.)

Tutkimusmenetelmäksi tässä opinnäytetyössä valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella voidaan kerätä yksityiskohtaista ja kohdennettua tietoa yksittäisestä prosessista tai yksittäisistä tapauksista, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä eri menetelmiä käyttämällä, esim. haastattelulla, havainnoimalla ja tutkimalla dokumentteja. (Hirsjärvi, ym. 2008, 130–131.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää etuja, joita yhteisnavetan perustamisella saadaan. Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä tapauksessa, jossa halutaan saada esiin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia asiasta, josta ei ole kvantitatiivista tutkimustietoa. Teemahaastattelussa haastattelun asiakokonaisuudet ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta eri yhteisnavetoiden osakkeille. Haastateltavat olivat Pohjois- ja Keski-Pohjanmaalta sekä Pohjois-Savosta.

Yhteisnavetoista kolme oli rakennettu 1990-luvun lopulla, yhden tuotanto oli alkanut vuoden 2007 alusta ja uusi navetta oli otettu käyttöön vuonna 2010. Valintakriteerinä oli, että yhteisnavetassa oli yhdistetty ainakin kahden eri tilan maidontuotanto. Yhteisnavetan osakkaiden yhteystietoja selvitettiin Internetistä sekä meijereiden tuotantoneuvojilta. Yhteydenottoja tehtiin yhteensä kuusi. Haastattelupyyntö tehtiin osakkaalle, kenen yhteystiedot saatiin tai kuka vastasi yhteisnavetan puhelimeen. Yksi haastattelupyyntöön saanut ei halunnut osallistua tutkimukseen. Haastattelun ajankohta sovittiin puhelimitse. Haastateltavat, jotka antoivat sähköpostiosoitteen, saivat teemahaastattelurungon etukäteen luettavaksi.

4.3 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelut tehtiin heinäkuussa 2011. Kiireisestä kesäsesongista huolimatta haastattelut saatiin hyvin sovittua kahdelle päivälle. Haastattelut teki opinnäytetyön tekijä. Haastateltavana oli neljässä tapauksessa yksi osakas. Yhdessä haastattelussa oli läsnä kaksi osakasta.

Teemahaastattelun runko (liite 1) on jaettu useaan teema-alueeseen. Ennen varsinaisia teema-alueita kysyttiin yhteisnavetan taustoja ja historiaa. Teema-alueissa käsiteltiin mm. yhteisnavettayrityksen perustamisen syitä, töiden ja vapaa-ajan jaksottamista sekä työn organisointia, yrityksen päivittäistä ja strategista johtamista sekä päätöksentekoa. Yhtenä teema-alueena oli kustannusarvio ja lehmäpaikan hinta. Tällä haluttiin selvittää rakentamisen aikaisten muutosten vaikutusta kustannuksiin. Viimeisenä ja tärkeimpänä teema-alueena kysyttiin yhteisnavettayrityksen taloudellisia, tuotannollisia ja sosiaalisia etuja sekä ongelmia.

Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella ja litteroitiin eli kirjoitettiin auki tekstimuotoon haastattelujen jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto käsiteltiin ja jaettiin teemahaastattelurungon mukaisiin osiin. Haastattelut kestivät 45 minuutista 65 minuuttiin. Haastatteluista neljä tehtiin yhteisnavetan valvontahuoneessa ja yksi haastattelu osakkaiden kotona. Haastattelut tehtiin luottamuksellisesti ja haastateltaville luvattiin, ettei yrityksen nimeä ja paikkakuntaa julkaista tutkimuksessa.

5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yhteisnavetoiden taustatiedot

Yritys A. Yrityksessä on yhdistetty kahden eri tilan tuotanto. Yrityksessä on kaksi osakasta, jotka omistavat yhtä suuret osuudet. Yritys on verotusyhtymä. Tuotanto on aloitettu vuoden 2007 alusta. Osakkaiden tilat olivat ennen yhteisnavetan perustamista likimain samankokoiset, kummallakin osakkaalla oli n. 20 lehmää ja 40–50 hehtaaria peltoa. Nykyinen navetta on n. 100 lehmän makuuparsipihatto ja lypsyjärjestelmänä on asemalypsy. Ruokinta on pitkälle automatisoitu. Yritys omistaa navetan, eläimet, tuotantorakennukset ja joitain navetan yhteydessä tarvittavia koneita. Osakkaat ovat vuokranneet pellot yritykselle, ja peltoja on vuokrattu myös ulkopuolisilta. Yritys hakee tuet pelloista. Se työllistää osakkaat, yhden vakituisen sekä satunnaisia työntekijöitä. Osakkailla on ollut koneyhteistyötä ennen navettainvestointia.

Yritys B. Yrityksessä on neljä osakasta: kaksi pariskuntaa on yhdistänyt tilojensa tuotannon. Kukin osakas omistaa neljänneksen yrityksestä. Yhtiömuotona on avoin yhtiö. Yritys on perustettu vuonna 1998. Aikaisemmat navetat olivat n. 20 lehmän parsinavetoita, ja peltoa kummallakin tilalla oli n. 50–60 hehtaaria. Nykyisessä yhteisnavetassa on n. 80 lehmää ja nuori karja. Lypsyjärjestelmänä on asemalypsy, ja ruokintajärjestelmänä on säilörehu sekä väkirehukioskit. Yritys omistaa eläimet, koneet ja rakennukset. Pellot on vuokrattu yritykselle, joka myös hakee maataloustuet. Yhteisnavetta työllistää osakkaat, ulkopuolista työvoimaa ei ole käytetty. Osakkailla ei ollut yhteistyötä ennen navettainvestointia, vaan he olivat tavanneet toisensa koulutustilaisuudessa.

Yritys C. Yritys on kolmen osakkaan ja kahden tilan yhteisnavetta. Omistussuhde on järjestetty siten, että yksi osakas omistaa 50 prosenttia ja kaksi muuta osakasta 25 prosenttia. Kuitenkin toinen neljäsosan omistusosuus on vuokrattu toiselle neljäsosan omistajalle, joten käytännössä yrityksen hallintaosuudet 50 % ja 50 %. Yhtiömuoto on avoin yhtiö. Tuotanto on aloitettu kesällä 1999. Tilat olivat yhtä suu-

ria ennen yhtiön perustamista, n. 25 lehmää, ja peltoa oli suurin piirtein saman verran kummallakin tilalla. Nykyisessä navetassa on n. 60 lehmää ja nuorkarja. Lypsyjärjestelmänä on lypsyasema. Yritys omistaa eläimet ja rakennukset. Osakkaat omistavat traktorit, mutta muut koneet ovat yrityksen omistuksessa. Pellot on vuokrattu yritykselle, ja yritys hakee maataloustuet. Yrityksessä työskentelevät osakkaat, ja heillä on apunaan perheenjäseniä. Yhteistyötä osakkaiden perheiden kesken on tehty jo parin sukupolven aikana.

Yritys D. Yritys on kolmen tilan ja neljän osakkaan muodostama avoin yhtiö. Se on perustettu vuonna 2009, ja tuotantoa on ollut n. 1,5 vuotta. Kaksi osakasta omistavat molemmat kolmanneksen yrityksestä ja kahden muun omistusosuus on kolmanneksesta puolet. Navetta on kahden lypsyrobotin makuuparsipihatto. Tilojen lehmämäärä ennen yhteisnavetan perustamista oli 15–25 lehmää, ja peltoa oli 40–60 hehtaaria. Yrityksessä työskentelevät osakkaat. Yritys on vuokrannut osakkaiden pellot. Yrityksellä on joitakin koneita, ja osakkaiden koneita käytetään kasvinviljelytöihin. Yritys omistaa lehmät ja hakee maataloustuet.

Yritys E. Yritys on kahden pariskunnan yritys, ja se on perustettu vuonna 1998. Osakkaat omistavat kaikki yhtä ison osuuden yrityksestä. Tuotanto on aloitettu vuonna 1999. Yhtiömuoto on avoin yhtiö. Yhteisnavetta on 85 lehmän makuuparsipihatto, lypsyjärjestelmänä on asemalypsy. Kummallakin tilalla on ollut aikaisemmin noin 24 lehmää ja peltoa noin 40 hehtaaria. Yrityksessä työskentelevät osakkaat sekä yksi palkattu työntekijä. Yritys omistaa tuotantorakennukset, eläimet, tuotanto-oikeudet ja koneet. Yritys hakee tuet, ja pellot on vuokrattu yritykselle. Yritys myös urakoi muille. Osakkaat ovat tehneet jo pitkään koneyhteistyötä ennen yhteisnavetan perustamista.

5.2 Yhteisnavetoiden edut ja ongelmat

Haastatteluissa tuli esille, että yrityskoko tuo etua. Haastateltavat kokivat ison yhteisnavetan tulevan yksikkökustannuksiltaan edullisemmaksi verrattuna siihen, että jokainen rakentaisi oman navettansa. Pelkkä yksikkökokoko ei tuo kustannus-

etua, vaan tuotannon on oltava kustannustehokasta. Yhteisnavettaa perustettaessa tavoitteena oli hyödyntää yrityskoon ekonomiaa. Myös investointikustannus jakaantuu useamman osakkaan kesken, mikä jakaa taloudellista riskiä.

”Se olisi ollut aika iso kynnys tehdä oma uus pihatto. Saatiin investointiriskiä jaettua. Investointikustannus pienenee, ku yhteisen tekee. Sitte tulee eläinainesta tuplaten ja peltoo tuplaten. Ne on vaan sen navettarakentamisen päälle kovia investointeja.”

Tuotannollinen etu, jota haastatellut korostivat, oli tuotannon tehokkuus. Suuressa navetassa voidaan saavuttaa suurtuotannon etuja hankkimalla tuotantopanoksia suurissa erissä ja kilpailuttamalla tavarantoimittajia. Haastatteluissa tuli esille yhteisnavetan edut kasvinviljelyssä. Koneita voidaan käyttää tehokkaasti ja saada aikaan suurtuotannon etuja. Yhteisnavetan osakkaat tekivät yhteistyötä myös muiden maatalousyrittäjien kanssa. Osa urakoi muille ja osti ostopalveluna esimerkiksi lietteen multausta ja kasvinsuojeluruiskutuspalveluita.

Yhteisnavetoita perustettaessa oli tavoitteena ollut myös työtaakan keventäminen ja vapaa-ajan lisääminen. Kaikilla haastatelluilla osakkailla oli kokemusta oman lypsykarjatilan hoitamisesta. Yhtenä etuna koetaan perinteisesti sitovasta navettatyöstä saatavat säännölliset vapaapäivät. Yhteisnavetassa työskentelee yleensä useita henkilöitä, joten joustavuus oli myös yksi vahvuuksista. Sosiaalisena etuna koetaan, että työssä on mukana useita henkilöitä. Tämä koetaan myös työturvallisuuden kannalta positiiviseksi asiaksi. Työvälineet, koneet ja olosuhteet pidetään kunnossa, koska niitä käyttävät muutkin työntekijät. Työskentelyä ei pidetä ”yksin puurtamisena”, koska yhteistyökumppanit tuovat myös sosiaalisia kontakteja työskentelyyn. Tuotannosta vastaa usea henkilö, joten kaikki maidontuotannon osaprosessit eivät rasita yhtä tai kahta henkilöä.

Kaikki osakkaat olivat Myel-vakuutettuja ja kuuluivat siten maatalouslomitusjärjestelmän piiriin. Loma-oikeuksista kertyi vuosilomapäiviä ja sijaisapuoikeutta, sekä maksullista loma-oikeutta yhteisnavetan kaikille osakkaille. Yhteisnavetassa lomittaja työskentelee pääsääntöisesti ”talonväkeen” kuuluvan osakkaan tai vakituisen

työntekijän kanssa, joten vapaalla olevat osakkaat pystyvät luottamaan, että eteen tulevat ongelmat hoidetaan asianmukaisesti. Töissä on aina sellainen henkilö, joka ” – *hoitaa sen jutun niinkö tekisi ite, niin se varmasti toimii se homma siellä navetassa.*”

Osakkaat tekevät päätökset yhdessä. Se, että tuotannosta vastaa usea henkilö, koetaan positiiviseksi. Vastuun jakautuminen koettiin muutokseksi parempaan yksinyrittämisen jälkeen. Kiireaikana joku on vastuussa navettatöistä, eikä pellolla työskentelevän tarvitse välttämättä lähteä kesken peltotöiden navettaan, eikä toisaalta myöskään navetasta ole kiire pellolle. Myös töiden ja vastuiden jakaminen osakkaiden mielenkiinnon mukaan on haastateltavien mielestä yhteisnavetan etuja. Joku osakkaista vastasi karjan jalostuksen suunnittelusta, toinen taas teki kirjanpidon ja vastasi tukipapereista. Osakkaat kuitenkin hallitsevat myös kokonaisuuden, jotta työskentely on tehokasta koko ajan. Usealle haastatellulle osakkaalle harrastukset ja erilaiset luottamustoimet ovat tärkeitä. Näihin voidaan paremmin panostaa ja järjestää aikaa.

Tuotannon kehittämistä ja johtamista auttaa se, että osakkaat voivat pohtia yhdessä investointeja ja yrityksen kehittämisen suuntalinjoja. Toimintaympäristön muutoksia havainnoidaan usean osakkaan voimin, joten asioita voidaan huomioida monipuolisemmin kuin pelkästään yhden ihmisen vastatessa kaikesta.

Suurimpana ongelmana haastatteluissa nousi esiin mahdollinen henkilösuhteiden tulehtuminen osakkaiden välillä. Kuitenkin usea haastateltava totesi, että myös yhden perheen yrityksissä ihmissuhteiden täytyy toimia, ei ainoastaan yhteisyrityksessä. Osakkaiden samanlaiset arvot ja ajatusmaailma olivat jo yhteisnavettaa perustettaessa esiin nousevia asioita, joten ne loivat vankan perustan yhteistyön onnistumiselle.

Ongelmana tuli esiin myös mahdollinen erimielisyys yrityksen kehittämisestä. Jos joku osakkaista ei halua panostaa yrityksen kehittämiseen samalla lailla kuin muut, yrityksen jatkuva kehittäminen voi vaikeutua. Kaikilla yrityksessä työskentelevillä

on oltava yrityksen tavoitteet selvänä, jotta yritystä voidaan kehittää kohti asetettuja tavoitteita.

Haastatteluissa ei tullut esille, että yrityksillä olisi ollut kirjoitettua järjestelmällistä strategiaa. Kuitenkin selvisi, että osakkailla oli ollut yleensä yhteistyötä pitkään, jo ennen yhteisnavettaa, ja tästä oli syntynyt vankka luottamus kumppanin yhteistyökykyyn ja -haluun. Suunnittelu näytti tapahtuvan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja oli haastateltujen mielestä toiminut hyvin. Tuotantoa kehitettiin ja yhteisnavetan haluttiin pysyvän kilpailukykyisenä.

Ongelmiin tarttumisesta todettiin, että asioista pitää pystyä puhumaan ja ongelmakohdat ottaa esille, mutta toisaalta – ” *Mä oon ite pitänyt, että jos joku jää hiertään pitemmäksi aikaa, täytyy se koittaa ottaa esille.* Mutta taas – ” *Mitä sitä joka narahdukseen viittii ruveta sekaantumaan. Huonoja päiviä on ite kullaki. Jos aina aletaan sanomaan, se on jatkuvaa rutinaa, jos siihen lähtee.*” Vuorovaikutus ihmisten välillä on aina kaksisuuntaista, joten ratkaisut mahdollisiin ongelmiin pitää löytää tasavertaisessa keskusteluyhteydessä. Asioista pitää voida keskustella ilman, että osapuolet kokisivat itseään altavastajaksi.

Yhtiömuoto oli haluttu pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja helposti hallinnoitavana. Tämä aiheuttaa myös riskin, koska avoimessa yhtiössä kaikki vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat omaisuudellaan yhteisnavetan veloista ja velvoitteista. Yksi tutkimukseen haastateltu osakas totesikin että, ” – *Sehän siinä on tässä avoimessa yhtiössä, että riitelemään ei kärsi ruveta. Yks henkilö pystyy sotkemaan, että se hajuaa koko systeemi.*”

5.3 Yhteisnavetan perustamisen motiivi

Yhteisnavetta on suuri investointi ja vaikuttaa osakkaiden elämään jopa vuosikymmenten ajan. Jotta yhteistyö onnistuu, yhteisnavetan perustamisen motiivi on tärkeä selvittää. Kaikilla haastatelluilla syynä yhteisnavettaan mukaan lähtemiselle oli uuden navetan rakentamisen tarve. Entiset navetat olivat pieniä ja työläitä. Kui-

tenkin maidontuotanto oli kaikilla haastatelluilla vahvuutena, joten haluttiin jatkaa maidontuottajana. Kynnys rakentaa oma navetta, olisi ollut suuri. Haluttiin helpottaa omaa työtaakkaa ja jakaa investointiriskiä. Yhdessä tapauksessa oli piirustukset ja kustannusarviot tehtyinä myös omille navetoille. Maidontuottajat kokivat mahdollisuuden avautuvan yhteisnavetan rakentamiseen, kun Suomi liittyi EU:iin. Yksikkökustannus oli huomattavasti pienempi yhteisnavetassa, kuin yksin rakenttaessa.

5.4 Yhteistyökumppaneiden valikoituminen

Yhteistyökumppanit valikoituivat aikaisemman yhteistyön perusteella. Yleensä ei edes harkittu muita vaihtoehtoja. Yhteistyökumppanien kanssa tulee olla samanlainen ajatus- ja arvomaailma, hyvä vuorovaikutussuhde sekä molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta yhteistyön onnistumisen pohjaksi. Tämä koettiin haastatteluissa hyvin tärkeäksi. Osakkaat olivat tunteneet toisensa jo aiemmin ja luottamus oli syntynyt aikaisemman yhteistyön perusteella.

Kaikkien osakkaiden tilat olivat suurin piirtein samankokoiset ennen yhteisnavetan perustamista. Tämä helpotti perustamista huomattavasti. Rahaa ei tarvinnut juuriakaan käyttää tilojen välillä. *”Ehkä yks suuri tekijä oli se, että tilat oli samankokoiset. Rahaa ei siirrelty. Muutako sitte laskettiin jotain, koneita tai rakennuksia, jos toisella oli enemmän. Niitä vähä koitettiin arvottaa, mutta eipä muuten. Sen jälkeä ei oo muisteltu sitte enää mitään.”*

5.5 Yhteisnavetan koon ja rakennuspaikan määräytyminen

Eläinmäärään ja navetan kokoon vaikutti eniten pellon määrä. Rehuala määrää pitkälle navetan koon, ja lannan levitysalan täytyy olla ympäristölupahakemuksessa riittävä luvan saamiseksi, joten pellon riittävyys antaa raamit navetan koolle. Rakennuspaikan valintaan vaikuttivat osakkaiden olemassa olevat rakennukset, laiduntamismahdollisuus, logistiikan järjestäminen ja rakentamispaikan maaperä.

Vanhemmat yhteisnavetat oli tehty jommankumman osakkaan talouskeskukseen. 1990-luvun loppupuolella rakennetuissa navetoissa laajentamismahdollisuutta tai lypsyjärjestelmien vaihtumista ei otettu vielä riittävästi huomioon. *”Sillon robotista kukaan puhunu mitään. Ois voinut ajatella, että ois suunniteltu navetan sillai, että ois ollut robotin paikka. Ois muissa ratkaisuissa tehny kompromissia.”*

Uusissa yhteisnavetoissa oli otettu huomioon laajentamismahdollisuus. Tämä näkyi myös rakentamiskustannuksissa, mutta mahdollisuudesta seuraavaan laajennukseen oltiin valmiita maksamaan. *”Kallishan tämä on, - pitää laskia kuitenkin nuin, että pystyy helposti laajentaan, ei tarvi tehdä paljo mittään, niin pystyy tuplata tuotannon.”* Uudet 2000-luvulla rakennetut yhteisnavetat oli rakennettu erilleen talouskeskuksista. Kauimmaisat osakkaat asuivat noin 10 kilometrin päässä navetasta. Tämäkin matka koettiin mahdolliseksi kulkea. Navetan ympärillä oli paljon peltoja, joten paikka oli logistisesti hyvä ja maaperä oli hyvää rakentaa. Navetat olivat hyvien kulkuyhteyksien varrella, jotta kaikki kuljetukset navetalle ja navetasta pois olisi mahdollisimman helppo järjestää. Laidunnusmahdollisuutta navetan yhteydessä pidettiin tärkeänä, mutta kuitenkin kaikissa navetoissa ei ollut laidunnusmahdollisuutta.

Myös valvontalaitteiden kehittyminen näkyy uusien navetoiden rakennuspaikoissa. Navettaa ei välttämättä tarvitse rakentaa enää osakkaiden talouskeskukseen, vaan se voidaan sijoittaa jonnekin muualle. *”Jäläkeenpäin se on ollut ainua asia, mikä mua on harmittanu, on se, että ois voinu rakentaa ihan erilleen johonki. Sillon ei ollu tämmösiä valvontajärjestelmiä, ei sitä osannu ajatella, että se joskus niillä hoituu”.*

5.6 Yhtiömuodon valinta

Lomituspalvelulain piirissä pysyminen ja Myel-vakuutuksen säilyminen olivat tärkeitä syy siihen, että yhtiömuotona oli avoin yhtiö tai yhtymä. Kunnallisia lomituspalveluja käyttivät kaikki yhteisnavetat täysimääräisesti. Toisena syynä yhtymän ja avoimen yhtiön valintaan oli yhtiömuodon hallinnoimisen helppous.

5.7 Institutionaaliset tekijät yhteisnavettaa perustettaessa

Rahoituksen saamisessa haastatellut osakkaat eivät kokeneet eroa yksityiseen verrattuna. Kuitenkin eräässä haastattelussa todettiin, että ”*vakuudethan riittää palijo paremmin, jos rahoittajan kannalta aattelee. Pinta-alaa ja omaisuutta on niin palijo enempi.*” Haastatteluissa ei tullut esille eroa yksittäiseen maitotilaan verrattuna yhteisnavettayritysten rakennus- ja ympäristölupien saannissa. Investointitukia olivat haastatteluun osallistuneet saaneet samalla lailla kuin yksittäinen maitotila. Kaikki yhteisnavetat olivat hakeneet ennakkopäätökset Maatalousyrittäjien eläkelaitokselta Myel- vakuutuksen ja lomaoikeuden säilymisestä.

5.8 Kustannusarvion toteutuminen ja lehmäpaikan hinta

Navetoiden kustannusarviot vaihtelivat lähinnä rankennusinvestoinnin ajankohdan vuoksi. Haastatteluissa todettiin, että jos rakennussuunnitelmiin tulee muutoksia, ne tuovat aina lisäkustannuksia. Uusimman yhteisnavettainvestoinnin osakkaan mukaan tuotantoteknologian kehitys on niin nopeaa, että suunnitelmat muuttuvat siitäkin syystä. ”*Suunnitelmiin tuli muutoksia, ja sehän taas maksaa. Mutta ku koko ajan tullee uusia ratkasuja.*” Hyvällä suunnittelulla oli kuitenkin mahdollisuus pysyä kustannusarviossa. ”*Suunnitteluun käytettiin aikaa. Se viimeinen vuosi oli hyvä, siinä moni asia lokshti kohalleen.*”

1990-luvun lopulla rakennetuissa yhteisnavetoissa lehmäpaikan hinta vaihteli 3 300–3 600 euron välillä. 2000-luvun loppupuolella rakennettujen navetoiden lehmäpaikan hinta oli 7 000–12 000 euroa. Näissä rakenneratkaisut ja laajentamismahdollisuus lisäsivät yksikkökustannuksia.

5.9 Työn määrä ja töiden organisointi yhteisnavetoissa

Yhteisnavetoissa on erilaisia käytäntöjä, miten työvuorot jaetaan osakkaiden kesken. Yhteisnavetassa, jossa oli palkattu ulkopuolinen työntekijä, tehtiin työvuorolis-

tat noin kuukaudeksi kerralla. Kuitenkin haastateltava totesi, että työvuoroissa pystytään joustamaan tarpeen mukaan. Muissa yhteisnavetoissa työvuorolistoja ei tehty lainkaan, vaan tiloille oli kehittynyt heille sopiva työrytmi ja -rutiinit.

Ensimmäisessä yhteisnavetassa pariskunta työskentelee 3–4 päivää, sitten vuoro vaihtuu toiselle osakaspariskunnalle. Kiireaikoina töitä tehdään sen mukaan, kuka pystyy mitään tekemään. Toisessa yhteisnavetassa on vuoroviikoin ”päivystysviikko”. Päivystysvuorossa oleva osakas hoitaa ruokinnan, puhdistustyöt sekä eläinlääkäri-, seminologi- ja muut päivystykset. Toinen osakas käy ainoastaan lypsyllä. Joka toinen viikonloppu on navettatöistä vapaata. Kolmannessa yhteisnavetassa työskentelee aina toinen osakas ja palkattu työntekijä. Viikonloppuvapaita tulee vuoroviikonlopuin kullekin. Neljännessä yhteisnavetassa työvuorossa on aina toisesta osakaspariskunnasta kaksi ja toisesta yksi. Tilalta, jolta on kaksi osakasta navetassa, hoidetaan päivystykset. Viidennessä yhteisnavetassa työskentelee neljä osakasta. Vapaapäiviä ja lomia pidetään vuorotellen, kun lomittaja on navetassa.

Kaikissa yhteisnavetoissa oli loma-oikeus säilynyt kaikilla osakkailla, ja lomitusta käytettiin myös täysimääräisesti. Tällä saatiin lomittaja navettaan työskentelemään työvuorossa olevien osakkaiden kanssa. Haastatteluissa koettiin suurena etuna, että lomittajalla oli navetassa aina mukana ”talonväkeen” kuuluva kumppani. Jonkin ongelman tullessa, paikalla on aina henkilö, joka tietää mitä tehdään, eikä vapaalla olevaa tarvitse häiritä.

Neljässä tapauksessa haastateltujen mielipide oli, että työtunteja ei lasketa tai jos lasketaan, tunnit pyritään tasaamaan ajan myötä, kuten vuositasolla. Yhdessä yhteisnavetassa osakkaat merkitsivät työtunnit kalenteriin, ja heille maksettiin tuntien mukaan. Kaikki osakkaat työskentelevät yhteisten päämäärien ja tavoitteiden eteen.

Yhteisiä kokoontumisia osakkailla oli tarvittaessa. Jossakin yhteisnavetassa tehtiin aina mittalypsy yhdessä, jolloin kaikki osakkaat olivat yhtä aikaa töissä. Toisessa taas kokoonnuttiin aamutöiden jälkeen aamukahville, jolloin käytiin läpi asioita.

Kaikissa yhteisnavetoissa todettiin säännöllisten kokoontumisten olevan tärkeitä ja tarpeellisia.

Tietojen kirjaaminen sovitulla tavalla on tärkeää. Eläinten hoidot, kiimantarkkailu, ruokinnan muutokset ja poikimiset täytyy kirjata ylös, jotta töihin tuleva tietää heti tilanteen navetassa. Jos tieto ei kulje osakkaiden välillä, tuotanto ei ole tehokasta. Puutteellinen tiedonkulku voi aiheuttaa suoria tappioita, kuten antibioottivahinkoja.

5.10 Vastuu ja erityisosaamisalueet

Haastatteluissa selvisi, että osakkailla oli erilaisia vastuu- ja erityisosaamisalueita. Jotta työ sujuu myös vapaapäivien ja lomien aikana, osakkaat pystyvät hoitamaan kuitenkin kokonaisuuden. *”Yks peruste on siinä, että kun jää lomalle, niin ei ennakkaan tarvi mitään tehdä valmiiksi.”* Joku osakkaista hoitaa EU- tukipaperien täytön ja viljely- ja taloussuunnittelun sekä veroilmoitukset, toinen osakas taas eläimiin liittyvät paperityöt ja jalostussuunnittelun. Vastuualueet jakaantuivat osakkaiden mielenkiinnon mukaan. Kuitenkin navetassa oli aina joku, joka pystyy tekemään toisten vastuualueella olevia töitä, jotta töitä ei jää rästiin.

5.11 Voiton jako

Neljässä yrityksessä työt tehdään tasan, eikä työtunteja lasketa. Yhdessä yhteisnavetassa osakkaille maksetaan työtuntien mukaan. Kaikki osakkaiden pellot oli vuokrattu yhteisnavetalle. Vuokraa maksettiin hehtaariperusteisesti. Yhdessä yhteisnavetassa maksetaan *”könttäsomma”* kuukausittain osakkaiden tilille, toisessa taas osakas kertoo *” – Minä oon siirtänyt rahaa tilille, kun on tarvittu, aina saman verran molemmille.”* Tililtä otetaan yksityisnostoina, joita tarvitaan perheiden yksityisten kulujen hoitamiseen. Tutkituissa yhteisnavetoissa osakkaita verotetaan yksityishenkilöinä henkilökohtaisten tulojen mukaan. Yhteisnavetta maksaa vuokraa pelloista ja tulot pääasiassa ennakoina vuoden aikana. Vuoden lopussa katsottiin lopullinen voitonjako. Neljässä tapauksessa viidestä yhteisnavetalle jäivät tulot

jaettiin omistusosuuksien mukaan. Yhdessä tapauksessa osakkaille maksettiin tuntien perusteella.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIONTI

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä olivat motiivit yhteisnavetan perustamiseen, mitä etuja yhteisnavetan perustamisella voidaan saada ja miten työt ja vastuut jakaantuivat osakkaiden kesken. Tutkimuksessa haastateltiin viiden eri yhteisnavetan osakasta Keski- ja Pohjois-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa. Tutkimukseen valittiin yhteisnavetoita, jossa oli yhdistetty kahden tai sitä useamman maitotilan tuotantoresurssit ja rakennettu yhteinen navetta.

Maidontuottajat kokevat, että työmäärä on suurin kuormitusta aiheuttava tekijä kasvavilla karjatilloilla (Karttunen & Tuure 2007, 35). Tutkimukseen osallistuneiden maidontuottajien yhteisnavetat olivat tuotantoteknologialtaan tehokkaita, ja työt niissä oli organisoitu hyvin. Työtaakan keventäminen ja vapaa-ajan lisääminen olivat osakkaiden tavoitteena yhteisnavettaa perustettaessa, ja haastateltavat kokivat, että näissä tavoitteissa on onnistuttu.

Yhteisnavetassa etua tuovat tuotantopanosten hankintaan ja käyttöön liittyvät edut, koska kuljetus- ja käsittelykustannukset sekä käyttökustannukset yksikköä kohti alenevat. Myös tuotannon tehokkuus ja yksikköön mukanaan tuomat edut ovat yhteisnavetan vahvuuksia. Työvoimaa, osaamista ja koneita voidaan käyttää tehokkaasti. Tuotantoteknologian tason on oltava sidottu tila- ja yrityskokonaisuuteen, jotta kustannusetua voidaan saada aikaan. Tuotantoaan kehittävän ja kasvattavan maidontuottajan on selvitettävä yrityskokoon liittyviä etuja ja haittoja, ja ne on aina harkittava yrityskohtaisesti. Yrityksen kokoon liittyvät edut tuovat kustannusetua tiettyyn tilakokoon ja teknologiatasoon saakka, ja lopulta ne voivat muuttua jopa haitoiksi. (vrt. Ryhänen & Sipiläinen 2011, 43–44; Savela 1999, 18–20.)

Navetan lehmäpaikkakustannus laskee yleensä yksikköön kasvaessa. Teknologia- ja materiaalivalinnat, navetan mitoitus sekä rakenteelliset ratkaisut vaikuttavat

yksikkökustannuksiin, joten kaikissa tapauksissa yksikkökoon tuoma etu ei välttämättä päde. (Latvala & Pyykkönen 2010, 15–17.) Tutkituilla tiloilla maidontuottajien mukaan yhteisnavetan yksikkökustannus jää pienemmäksi kuin jos jokainen osakas olisi rakentanut oman navetan.

Yhteisnavetan edut eivät rajoitu ainoastaan taloudellisiin ja tuotannollisiin etuihin. Myös sosiaalinen kanssakäyminen koetaan eduksi. Kokemuksia ja näkemyksiä voidaan jakaa osakkaiden kanssa. Yhteisnavetassa on usea osakas päättämässä strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta, mikä voi antaa merkittävää etua suunnitteluun ja päätöksentekoon. Yhden osakkaan ei tarvitse hallita kaikkea, vaan vastuuta voidaan jakaa osakkaiden osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Yhteisnavetassa työskentelee yleensä useita ihmisiä, mikä lisää osaamispotentiaalia. Yhteisnavetta ei ole niin riippuvainen yhden henkilön työpanoksesta kuin perinteinen yhden perheen navetta.

Yhteisnavetassa mahdollisena ongelmana voi tulla esiin henkilösuhteiden heikkeneminen. Henkilökohtaiset ongelmat osakkaiden elämässä voivat vaikuttaa yhteistyökykyyn. Jos osakkaiden välille tulee erimielisyyttä yrityksen kehittämisestä, voi tämä myös vaikuttaa henkilösuhteisiin. Näihin tulee varautua tekemällä kattava yhtiösopimus. Kuitenkaan kaikkeen ei voi varautua, joten jatkuva vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa yhteisnavetan toimintastrategiaa. Hyvät sosiaaliset suhteet osakkaiden välillä tulevat muiden arvostamisesta, luottamuksesta ja samanlaisista arvoista ja tavoitteista. Pysyvää yhteistyötä voi syntyä ihmisten välille, joilla on samanlaiset arvot ja ajatusmaailma. Yhteinen päämäärä ja yhdessä määritetyt strategiset tavoitteet antavat hyvän perustan pitkäaikaiselle yhteistyölle. Vesalaisen (2006, 52–53) mukaan luottamus ihmisten välillä perustuu hyvään vuorovaikutussuhteeseen ja avoimuuteen sekä vastavuoroisuuden tunteeseen. Yhteistyökumppaneilla täytyy olla vankka luottamus toistensa yhteistyökykyyn, jotta yhteistyö voidaan viedä riittävän syväksi.

Jos yhteisnavetan osakkaat kuuluvat Myel-vakuutuksen piiriin, he voivat saada maatalouslomitustakin mukaisesti vuosilomaa ja sijaisapua sekä maksullista lomituspalvelua. Kaikki haastatellut olivat maatalouslomitustakin piirissä, ja siten oikeu-

tettuja lomitukseen. Lomitukseen oikeutetun osakkaan ollessa lomalla, lomittaja korvasi hänen työpanoksensa. Maatalouslomittaja työskentelee navetassa yleensä jonkun ”talonväkeen” kuuluvan osakkaan kanssa, joten vapaalla oleva osakas voi luottaa, että mahdolliset ongelmat hoidetaan asianmukaisesti.

Osaaminen maidontuotannossa sekä halu kehittää maidontuotantoa ja tuotantolosuhteita antavat motiivin yhteisnavetan perustamiselle. Yhteistyökumppaneiden kanssa oli tehty yhteistyötä jo aikaisemmin, joten luottamus on syntynyt pitkän ajan kuluessa. Yhteisnavetan perustamisella on pyritty myös investointiriskin pienentämiseen ja jakamiseen. Yhteisnavetan perustamista helpottaa, jos yhdistyvät tilat ovat suurin piirtein samankokoiset. Yhtiön perustamisen lähtökohta on tällöin tasapuolinen kaikkien kannalta. Omistusosuudet ovat yhtä suuret, joten työn ja vastuiden määrä jakaantuu tasapuolisesti. Tässä tapauksessa, yhtiön perustamisvaiheessa, kaikki osakkaat tuovat likipitään saman verran resursseja perustettavaan yhtiöön.

Yhteisnavetan suunnittelulla ja rakentamispaidan valinnalla voidaan vaikuttaa yritystoiminnan kehittämisedellytyksiin. Yritystoiminnan jatkuva kehittäminen on nykypäivää ja kilpailukyvyyn säilyttämisen edellytys. Logistisesti hyvä rakennuspaikka on kuljetuskalustolle välttämätön. Eläimiä voidaan valvoa valvontalaitteilla, joten yhteisnavetan ei tarvitse olla osakkaiden pihapiirissä. Mahdollisuus myydä osakkuus yhtiöstä myös helpottuu, jos navetta ei sijaitse kenenkään osakkaan pihapiirissä.

Työn määrän ja vastuiden täytyy olla oikeudenmukaisesti jaettu osakkaiden kesken. Osakkailla täytyy olla tunne siitä, että kaikki tekevät parhaansa. Yhteisnavetassa työskentelevien on sitouduttava yhteisiin toimintatapoihin. Yhteistyökyky ja hyvät vuorovaikutussuhteet sekä luottamus kumppaneihin edesauttavat yhteistyön onnistumista. Muhosen (1999, 51–52) mukaan yhteistyön onnistuminen vaatii tietynlaista asennetta ja joustavuutta, valta-asemien on oltava tasapainossa ja osakkaiden on annettava täysipainoisesti oma panoksensa yhteistyöhön. Tavoitteiden on oltava yhteensopivat ja osakkailla on oltava riittävät määrät sekä laadullisia että määrällisiä resursseja annettavana yhteisnavetan käyttöön.

Maidontuotannon rakenne muuttuu toimintaympäristön muutosten mukana. Lypsykarjatilojen määrä vähenee ja yksikkökoko kasvaa. Maidontuottajien on osattava ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja kehittää yhteistoimintaa, jotta kilpailukykyä voidaan parantaa. Yhteisnavetan perustaminen on yksi mahdollisuus kilpailuedun tavoittelussa.

Yhteisnavetta on tuotannoltaan ja prosesseiltaan samankaltainen kuin vastaavan kokoinen yhden perheen maitotila. Maidontuotannossa kannattavuus keskitasolla on nykyisin heikko (Taloustohtori, [Viitattu 30.3.2012]). Yhteistyöllä ja verkostoitumisella on mahdollista saavuttaa kustannusetua myös maidontuotannossa. Tulevaisuudessa tulisi tutkia, miten yhteistyö vaikuttaa kannattavuuteen.

6.2 Tulosten arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on saada luotettavaa tietoa. Kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja saada esiin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia asiasta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliaabeliuden ja validiuden mukaan. Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, antaa-ko tutkimus toistettuna samanlaisen tuloksen. Validius taas merkitsee tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin viiden eri yhteisnavetan osakasta. Yhteisnavetat olivat toimineet 1,5–10 vuotta. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla osakkailla oli positiivisia kokemuksia yhteistyöstä pitkältä ajalta, ja yhteistyö onnistui hyvin. Jos tutkimus toistettaisiin yrityksille, joilla yhteistyö on onnistunut, tulokset olisivat samansuuntaisia, mutta jos tutkimukseen osallistuisi yritys, jolla on ongelmia yhteistyön sujuvuudessa, tutkimuksen tulos voisi olla erilainen.

Tutkimuksen validius olisi voinut olla parempi. Aluksi oli vaikea hahmottaa, miltä kannalta aiheetta kannattaisi lähestyä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on

vastata kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Teemahaastattelussa olisi pitänyt enemmän painottaa kysymystä miksi ja perusteluja tälle. Näin toimien tuloksiin olisi saatu lisää syvyyttä.

LÄHTEET

Debertin, D.L. 1986. Agricultural Production Economics. New York.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 1995. Luottamuspääoma – Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14., Osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kämäräinen, S. & Pieviläinen, A. 2011. Yhteisnavettayrityksen osakkaiden välisen sopimuksen sisältö. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja metsätalouden yksikkö, maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 4.10.2011]. Saatavana: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31182/Kamarainen_Sofia_Pievilainen_Aukusti.pdf?sequence=1

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Karttunen, J. & Tuure, V-M. 2007. Karjanhoidon työmenekki ja työntekijöiden hyvinvointi pihatossa kirjallisuuden mukaan. [Verkkojulkaisu]. Teoksessa: Kivinen, T., Kaustell, K., Hakkarainen, K., Tuure, V-M., Karttunen, J. & Hurme, T. Lypsykarjapihatton toiminnalliset mitoitusvaihtoehdot. 32–48. [Viitattu 30.3.2012]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts137.pdf>

Kirkkari A-M., Järvenpää, M., Kaila, E., Klemola, E., Lahin, P. & Mäkelä, K. 25.8.1999. Maidontuotannon yhteistyöopas. [Verkkojulkaisu]. Valio: Maito ja Me. [Viitattu 15.11.2011]. Saatavana: <http://ammattilaiset.valio.fi/maitojame/yhteistyo/ytopas.htm>

Kirkkari, A-M. 1999. Tuotannollisen yhteistyön muodot. Teoksessa: Tamminen, A., Savela, P. & Teräväinen, H. (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 935. Tieto tuottamaan 85, 43–49.

Laitila, E. 2009, Yhtiömuodon valinta yritystä perustettaessa. Luentomateriaali. A. & E. Laitila Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.

Latvala, T. & Pyykkönen, P. 2010. Kotieläinrakennusten kustannukset ja töiden organisointi. Helsinki: Pellervon taloustutkimus. PTT työpapereita 122.

Matilda maataloustilasto. 2011. Maito- ja maitotuotetilasto. [Verkkosivu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Matilda. Alueittainen mai-

dontuotanto 2010/2011. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavana:
<http://www.maataloustilastot.fi/tilasto/26>

Matilda maataloustilasto. 2012. Maito- ja maitotuotetilasto. [Verkkosivu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Matilda. Maidontuotanto vuosittain 1980–2011. [Viitattu 14.2.2012]. Saatavana:
http://www.maataloustilastot.fi/maito-ja-maitotuotetilasto-vuosi-2011-ja-tammikuu-2012-ennakko_fi

Mavi. 2012. Maatilojen investointituet. 2011. [Verkkojulkaisu] Seinäjoki: Maaseutu-
 virasto. [Viitattu 14.2.2012]. Saatavana:
http://www.mavi.fi/attachments/mavi/maaseudunrahoitus/5l8pmJp2y/Maatilojen_investointituet2011.pdf

Mela. 2012a. Lomitus. [Verkkosivusto]. Espoo: Maatalousyrittäjien eläkelaitos. [Viitattu 14.2.2012]. Saatavana: <http://www.mela.fi/Lomitus/Kenelle>

Mela. 2012b. Myel-vakuutus. [Verkkosivusto]. Espoo: Maatalousyrittäjien eläkelaitos. [Viitattu 30.3.2012]. Saatavana:
<http://www.mela.fi/88/2011/Osakeyhtiömuotoisen-toiminnan-MYEL-vakuuttaminen>

Muhonen, I. 1999. Pienimuotoisen puuteollisuuden yritysysteistyön mahdollisuudet Etelä-Pohjanmaalla. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto, maatalous-
 metsätieteellinen tiedekunta, metsäekonomian laitoksen pro-gradu-työ. [Viitattu 30.3.2012] Saatavana:
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/mecon/pg/muhonen/pienimuo.pdf>

Murtomaa-Niskala, A. 1999. Yhteisnavetan rakentajat: Vastuun ja työn jakaminen helpottaa elämää. [Verkkolehtiartikkeli]. Valio Oy. [Viitattu 10.10.2011]. Saatavana: http://ammattilaiset.valio.fi/maitojame/4_99/yhtnav.htm

Mustonen, E. 2009. Vähemmän työtä, enemmän lehmää, säännölliset vapaat. [Verkkolehtiartikkeli]. Käytännön Maamies. [Viitattu 10.10.2011]. Saatavana:
<http://kaytannonmaamies.fi/arkisto/km-409/vahemman-tyota-enemman-lehmia-saannolliset-vapaat>

Olson, K. D. 2004. Farm Management: Principles and Strategies. Iowa: Iowa State Press.

Paavilainen, J. 2012. Yhtiömuodon valinta maatilojen yhteenliittymissä. Käytännön Maamies 61 (1), 34–36.

- Peltola, M., Ylätalo, M & Ovaska, S. 2010. Rehukustannusten vaikutus Suomen maidontuotannon kilpailukykyyn – vertailumaina Ruotsi, Tanska, Saksa ja Puola. Julkaisussa: Maataloustieteen Päivät 2010 [Verkkojulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran julkaisuja no 26. (toim.) Hopponen, A. [Viitattu 11.10.2011]. Saatavana: <http://www.smts.fi/jul2010/esite2010/040.pdf>
- Pyykkönen, P. & Tiilikainen S. 2009. Töiden organisointi Suomen maataloudessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o. 217.[Viitattu 9.12.2011]. Saatavana: http://www.ptt.fi/dokumentit/rap217_2506091023.pdf
- Pyykkönen, P. 1996. Maatalousyrityksen kasvuprosessi Empiirinen tutkimus maatalouden rakennekehityksestä ja tilojen talouden kehityksestä. Espoo: Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja ja artikkeleita N:o 144.
- Pyykkönen, P., Lehtonen, H. & Koivisto, A. 2010. Maatalouden rakennekehitys ja investointitarve vuoteen 2020. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT. PTT työpapereita 125.
- Rajaniemi, M. 2008. Suomalaisen maidontuotannon tulevaisuus ja politiikkahaasteet vuoteen 2025 – asiantuntijanäkemyksiä maitosektorin kehityksestä. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen selvityksiä 162.
- Ramanovich, M. & Hemme, T. 2006. How Competitive is Milk Production in the Central and Eastern. European. Countries in Comparison to Western Europe? In: Curtiss, J., Balmann, A., Dautzenberg, K. & Happe, K. (eds., 2006). Agriculture in the Face of Changing Markets, Institutions and Policies: Challenges and Strategies. Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe, Vol. 33, Halle: IAMO, p. 271-282.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2004. Maatilojen monialaistaminen Empiirinen analyysi monialaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Maa- ja elintarviketalous 50.
- Remes, K., Seppälä, R., Kirkkari, A-M., Malkki, S., Kalliomäki, T. & Pentti, M. 2003. Suurten tilojen talous Suomessa ja vertailumaissa. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Maa- ja elintarviketalous 30.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma–käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus: VATT- tutkimuksia 81.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) 2009. Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 2/2009. Julkaisematon.

- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2011. Tuotannon kehittäminen. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 43–50.
- Ryhänen, M. Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2011. Johdanto. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 9–12.
- Ryhänen, M., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Toimintaympäristö muuttuu – miten vastata muutokseen. Julkaisussa: Maataloustieteen Päivät 2012. [Verkkójulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran julkaisuja no 28. (toim.) Schulman, N & Kauppinen, H. [Viitattu 25.1.2012]. Julkaistu 15.1.2012. Saatavana: http://www.smts.fi/Maitotilan%20liiketoiminnan/Ryhanen_Toimintaymparisto.pdf
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Pyykkönen, P. 2011. Markkinat. Teoksessa: Ryhänen, M. & Nissinen, K. (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 13–19.
- Saari, S. 2006. Tuottavuus Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa Tuottavuuden käsikirja. Vantaa: MIDO OY.
- Savela, P. 2003. Rehuntuotanto. Teoksessa: Koskivainio, H., Lampinen, K. & Harmoinen, T.(toim.) Kannattava maidontuotanto. Jyväskylä: ProAgria Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja nro 997. 17–22.
- Taloustohtori. 2012. [Verkkosivu]. Helsinki: MTT Taloustutkimuksen kannattavuuskirjanpitotulokset. [Viitattu 31.3.2012]. Saatavana: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/aikasarja/Kannattavuuskerroin_tuotantosunnittain
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uud.painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

LIITTEET

Teemahaastattelun runko

Taustatietoja

- Osakkaiden määrä, yhtiömuoto, yrityksen ikä.
- Osakkaiden tilat ja tuotantoteknologiat ennen yhteisnavettainvestointia.
- Oliko yhteistyötä ennen yhteisnavettainvestointia?
- Työvoima ja työn määrä; (osakkaat, palkatut työntekijät, lomittajat).
- Mitä tuotantoresursseja on yhtiön hallinnassa?

Teemahaastattelurunko

- Mikä oli motiivina yhteisnavettayrityksen perustamiselle?
 - miten yhteistyökumppanit valikoituivat
- Miten yrityksen koko (eläinmäärä) ja rakennuspaikka määräytyivät?
- Yhtiömuodon valinta.
 - mitkä asiat vaikuttivat
- Oliko rahoituksen ja lupien saamisessa eroa yksityiseen verrattuna?
 - Investointituet ja avustukset
 - pankkilainat
 - rakennus- ja ympäristöluvut
- Navetan kustannusarvio ja lehmäpaikan hinta.
 - kustannusarvion alitus / ylitys
 - tuliko suunnitelmiin muutoksia rakentamisen aikana

- Työn määrä ja töiden organisointi.
 - työvuorot, vapaapäivät, lomat
 - peltotyöt, lannanlevitys, rehunteko
 - onko töitä ulkoistettu
- Vastuu- ja erityisosaamisalueet.
- Päätöksenteko ja johtaminen.
 - päivittäiset asiat
 - investoinnit
 - yrityksen kehittäminen
- Voiton/tappion jako.
 - perusteet
- Mitä etua yhteisnavettayrityksen perustamisessa on yksityiseen verrattuna?
 - taloudellisia
 - tuotannollisia
 - sosiaalisia
- Mitä ongelmia voi yhteisnavettayrityksessä olla?